

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Разработка программы адаптации персонала в
ООО «Городской центр информации»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП
_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер
_____ А.Б. Хрусталеv
(подпись)

« ____ » _____ 2017г.

Исполнитель:

Васильева Седа Хусейновна
Обучающаяся группы БМ-51z, 5 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 - Управление
персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Воробьева М.А.,
канд. психол. наук,
доцент кафедры ФИА

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГОРОДСКОЙ ЦЕНТР ИНФОРМАЦИИ».....	8
1.1. Общая характеристика ООО «Городской центр информации».....	8
1.2. Анализ подсистем управления персоналом в ООО «Городской центр информации».....	11
1.3. Анализ адаптации персонала в ООО «Городской центр информации»...	26
Выводы по 1 главе.....	38
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГОРОДСКОЙ ЦЕНТР ИНФОРМАЦИИ».....	41
2.1. Разработка программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации».....	41
2.2. Нормативно-правовое обеспечение разработанной программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации».....	51
2.3. Социально-экономическая эффективность разработанной программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации».....	55
Выводы по 2 главе.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	81

ПРИЛОЖЕНИЕ 6.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 7.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 8.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ 9.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ 10.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 11.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ 12.....	92
ГЛОССАРИЙ.....	93

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В последнее время система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами на основе использования достижений отечественной и зарубежной науки и передового производственного опыта. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их. Человек в системе менеджмента является ведущим звеном всех процессов, из которых складывается деятельность предприятия: все начинается с поиска людей, подходящих для определенной работы.

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в России не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики.

Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования организации, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Адаптация выступает важным составным элементом для персонала и является регулятором связи между системой образования и практической деятельностью. Они призваны способствовать удовлетворению потребностей предприятия в рабочей силе (в необходимом качественном и количественном отношении) для повышения их прибыльности и конкурентоспособности. В ходе взаимодействия работника и предприятия происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Данная тема актуальна для ООО «Городской центр информации», так как отсутствует система адаптации. После приема на работу, сотрудник не видит поддержки, которая необходима в первые дни работы на предприятии, так как это и новый коллектив, и новая среда со своими правилами и обычаями, и, для некоторых, новая профессия. Предприятие не дает понять работнику, кого она хочет видеть на той или иной должности, в той или иной профессии. Поэтому человек сам решает кем им быть, ориентируясь иногда на не того работника.

Проблема исследования заключается в невозможности снизить процент текучести персонала без программы адаптации персонала.

Целью исследования является анализ системы управления персоналом и разработка программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- проанализировать научные источники по проблеме адаптации персонала;
- проанализировать систему управления персоналом в ООО «Городской центр информации»;
- проанализировать процесс адаптации персонала в ООО «Городской центр информации»;

- разработать программу адаптации персонала в ООО «Городской центр информации»;
- обосновать нормативно-правовое обеспечение разработанной программы;
- спрогнозировать социально-экономическую эффективность разработанной программы.

Объект исследования: адаптация персонала.

Предмет исследования: программа адаптации персонала в ООО «Городской центр информации».

Методологической основой работы является труды Ю.Г. Одегова, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, А.А. Орлова, И.Ю. Ереминой, К. Секу и других, учредительные документы и отчетность предприятия, документы кадровой службы ООО «Городской центр информации», а также электронные ресурсы по вопросам управления персоналом в современных условиях.

В данной работе применялись **методы исследования**: теоретические – изучение правовой, экономической и методической литературы, ознакомление с нормативной документацией, анализ; эмпирические – наблюдение, анкетирование, анализ документов.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 10 таблиц, 8 рисунков, список литературы из 50 источников, 12 приложений.

Во введении обоснована актуальность данной работы, выделена проблема, поставлена гипотеза, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

Первая глава посвящена анализу системы управления персоналом в ООО «Городской центр информации». В первом разделе рассмотрена общая характеристика деятельности ООО «Городской центр информации». Во

втором - проанализирована система управления персоналом. В третьем – проанализирована адаптация персонала в ООО «Городской центр информации».

Во второй главе разработаны мероприятия по разработке программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации». Так же в ней определено нормативно-правовое обеспечение мероприятий, а дан расчёт социально-экономической эффективности этих мероприятий.

В заключении сделаны выводы.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГОРОДСКОЙ ЦЕНТР ИНФОРМАЦИИ»

1.1. Общая характеристика ООО «Городской центр информации»

ООО «Городской центр информации» Единая служба заказов товаров и услуг, одно из направлений Центра развития бизнеса и предпринимательства, работающая на рынке информационных услуг.

Организация зарегистрирована 15 мая 2009 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга.

Директор организации – Помазкин Сергей Александрович.

Компания ООО «Городской Центр Информации» находится по юридическому адресу 620049, Свердловская область, город Екатеринбург, Первомайская улица, 104/46, оф. 222.

Основным видом деятельности является «Деятельность информационных агентств», зарегистрированы 24 дополнительных вида деятельности.

Компания является субъектом Малого и Среднего Предпринимательства, категория: микропредприятие, дата включения в реестр: 1 августа 2016 г.

Основные преимущества компании ООО «Городской центр информации» для пользователей:

- быстрый способ заказа товаров и услуг через Call – центр компании это дает возможность прямого соединения покупателя с продавцом, сопровождение до места покупки. Каждый день более 20 000 звонков в Екатеринбурге из них по статистике 87% абонентов готовы купить прямо сейчас;

- ключевыми моментами при работе с абонентами является быстрота, доступность, достоверность и полнота информации. Благодаря этому, операторы могут принимать в сутки и обрабатывать в среднем 70 тыс. входящих звонков из разных городов России. В базе более 10 миллионов товаров и услуг.

Размер чистой прибыли ООО «Городской центр информации» по состоянию на 1 января 2017 года составил 277,4 тыс. руб., что больше на 171,4 тыс. руб., чем в предыдущем периоде. Это связано с тем, что расходы за 2016 год начали сокращаться по сравнению с расходами за 2015 г. Подробные данные по ключевым показателям эффективности представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ ключевых показателей эффективности
ООО «Городской центр информации», 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014	2015	2016
Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	13 202 000	11 736 000	12 845 000
Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	- 13 258 000	- 11 426 000	- 12 331 200
Валовая прибыль	- 56 000	310 000	513 800
Прочие доходы	-	10 000	-
Прочие расходы	- 62 000	- 84 000	- 96 500
Прибыль (убыток) до налогообложения	- 118 000	236 000	417 300
Налог на прибыль	- 134 000	- 130 000	- 142 900
Чистая прибыль (убыток)	- 252 000	106 000	277 400

Анализируя данные, приведенные в таблице 1, мы можем сделать заключение о небольшом спаде ключевых показателей эффективности за 2015 год и наращиванию показателей за 2016 год, приводящие к повышению чистой прибыли на 38,21 %.

Исходя из этого, несмотря на положительную тенденцию изменения отдельных показателей, нельзя сделать однозначный вывод о повышении или снижении эффективности деятельности данного предприятия.

Численность персонала рассмотрена в таблице 2.

Таблица 2 - Основные показатели численности работников по категориям, показатели движения персонала

Наименование показателей	Ед. изм.	Период		
		2014	2015	2016
Среднесписочная численность персонала:	чел.	196	185	170
в том числе:				
- руководители	чел.	15	16	16
- специалисты	чел.	181	169	154
Количество уволившихся (выбывших) работников	чел.	41	51	44
Количество принятых работников	чел.	46	47	29
Коэффициент текучести кадров	%	20,91	27,57	25,88

Среднесписочная численность работников за 2016 г. составила 170 чел., что составляет 91 % от показателя 2015 г. (таблица 2).

Рассчитаем коэффициент текучести кадров за 2016 г.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{тек} = (X_{сж} + X_{дпс}) \times 100 : S, \quad (1)$$

где $K_{тек}$ – коэффициент текучести;

$X_{сж}$ – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{дпс}$ – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;

S – среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

Следовательно, $K_{тек} = 44 \times 100 : 170 = 25,88 \%$.

Коэффициент текучести кадров за 2016 год составил 25,88 %, что выше нормы. Из таблицы 2 видно, что данный показатель держится свыше 20 % на протяжении последних трех лет, что является негативным фактором для повышения эффективности деятельности организации, так как затраты на поиск, подбор, адаптацию и увольнение персонала достаточно высокие.

Таким образом, ООО «Городской центр информации» - это единая служба заказов товаров и услуг, одно из направлений Центра развития бизнеса и предпринимательства, работающая на рынке информационных услуг. Организация зарегистрирована в 2009 г. На 01.01.2017 г. работало 170 человек (из них 16 руководителей и 154 специалиста). Существующее финансовое положение организации стабилизируется, однако есть проблемы с управлением персоналом, так как коэффициент текучести персонала очень высокий (25,88 %). Рассмотрим работу отдела управления персоналом и охраны труда, чтобы выявить причины высокой текучести кадров.

1.2. Анализ подсистем управления персоналом в ООО «Городской центр информации»

Функции управления персоналом выполняются отделом управления персоналом. В состав отдела входят директор по персоналу и менеджменту качества, ведущий менеджер по персоналу, менеджер по персоналу и инспектор по кадрам.

Документы, используемые отделом управления персоналом:

- Положение о защите персональных данных работников при приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника с Положением о защите персональных данных работников под роспись. Действует до замены новым;
- Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним;

- Приходно-расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним;

- Положение об оплате труда работников;

- Положение о порядке и условиях распределения стимулирующей части фонда оплаты труда работникам;

- Положение об аттестации работников;

- График отпусков;

- Приказы о приеме на работу;

- Приказы о переводе на другую работу;

- Приказы об увольнении;

- Приказы по основной деятельности;

- Приказы о предоставлении отпусков;

- Заявления работника о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы;

- Личная карточка работника (форма Т-2);

- Трудовая книжка;

- Книга учета (журнал регистрации) приказов по основной деятельности;

- Книга учета (журнал регистрации) приказов о приеме на работу;

- Книга учета (журнал регистрации) приказов об увольнении;

- Книга учета (журнал регистрации) приказов о предоставлении отпусков;

- Журнал регистрации командировочных удостоверений;

- Табель учета рабочего времени.

Вся документация используется по назначению и хранится согласно срокам, установленным по каждому виду документации.

Определение потребности в персонале. Набор и отбор персонала

Ответственность за прием новых сотрудников возлагается на менеджера по персоналу. На предприятии существует несколько форм трудовых отношений, поэтому кандидат может быть принят [31]:

- На постоянную работу;
- На временную работу;
- На работу по совместительству.

В случае возникновения потребности в новом сотруднике руководитель структурного подразделения заполняет «Заявку на вакансию» на корпоративном портале.

Заявка рассматривается и утверждается в течение 3 рабочих дней. Размер оплаты труда по вакансии решается предварительно, до начала поиска кандидатов, и не должен противоречить существующему штатному расписанию. Утверждение размера оплаты труда по каждой вакансии осуществляется управляющим предприятия.

После утверждения вакансии отдел управления персоналом (далее - УП) осуществляет поиск кандидатов. Кандидатами на вакансию должна быть заполнена «Анкета» по возможности представлено резюме.

По результатам анализа «Анкеты» кандидат приглашается на собеседование. Собеседование на соответствие у кандидата опыта, навыков, индивидуально-личностных качеств, требованиям компании, проводит сотрудник отдела УП. По итогам собеседования сотрудник отдела УП ставит свою визу с решением по кандидату на бланке «Анкеты». Собеседование на профессиональную пригодность проводит руководитель заинтересованного подразделения.

Кандидат, прошедший этап отбора заполняет «Заявление о приеме». Бланк заявления выбирается согласно форме трудовых отношений.

По поступившему «Заявлению о приеме» отдел УП в течение одного рабочего дня оформляет трудовой договор. Кандидат не может приступить к работе без подписанного трудового договора.

Новому сотруднику назначается испытательный срок в соответствии с ТК РФ, от 1 до 6 месяцев. По результатам испытательного срока проводится аттестация. Аттестация должна быть проведена не менее чем за 7 дней до окончания испытательного срока.

Решение аттестационной комиссии, увольнение или утверждение в должности, должно быть выполнено в установленные сроки. В случае увольнения сотрудника, отдел УП заново начинает процедуру поиска кандидатов.

Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- процент вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий). Всего вакансий – 37, принято – 29 чел., следовательно, в ООО «Городской центр информации» 78,37 % заполненных вакансий;
- средние затраты на заполнение одной вакансии (таблица 3).

Таблица 3 – Средние затраты на заполнение одной вакансии

Статья затрат	Сумма, руб.
Канцелярские принадлежности (бумага, ручки, тонер для принтера, файлы)	2 000
Стоимость размещения рекламы:	
Собственный сайт	0
Интернет-порталы	1 500
Газеты	1 000
Всего	4 500

В ООО «Городской центр информации» высокий показатель заполняемости кадрами, т.е. менеджер по персоналу закрывает показатель по набору персонала. Это положительно характеризует его работу, так как он выбирает и реализует эффективные методы подбора персонала.

Выбор методов осуществляет менеджер по персоналу по согласованию с руководителем СП с учетом ежемесячного бюджета на подбор персонала.

Система подготовки и повышения квалификации кадров в организации

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей:

- обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем

проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях;

- подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена (например, мастеров, техников, специалистов различного профиля), путем посещения курсов на предприятии, при учебном центре, обслуживающем множество предприятий, или в профессиональной школе [33].

Рассмотрим показатели оценки системы обучения персонала:

- процент сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников)

$$14 \text{ чел.} / 170 \text{ чел.} \times 100\% = 8,23 \%$$

- затраты на обучение 1 сотрудника:

$$159\,200 \text{ руб.} / 14 \text{ чел.} = 11\,370 \text{ руб./ чел.}$$

В организации низкий процент обученных сотрудников, что сказывается на ценности человеческих ресурсов организации и позволяет сделать вывод о невысокой степени охвата системой обучения персонала. Средняя стоимость обучения на 1 сотрудника составляет 11 370 рублей.

В организации сложились две формы обучения персонала: внутреннее обучение и внешнее обучение.

Внутреннее обучение содержит в себе различные вебинары, тренинги и другие формы обучения. Внутреннее обучение в основном проводят руководители.

Внешнее обучение, как правило, является затратной формой обучения. Директор или менеджер по персоналу выбирает нужное обучение уже за пределами организации. Такие услуги предоставляют специальные организации, которые могут обучить по тому или иному вопросу, такие «выходы» из организации не бесплатны, зато, возможно, более эффективны. По окончании обучения организация выдают сертификат о прохождении обучения.

Осознав необходимость подготовки квалифицированных кадров, руководств ООО «Городской центр информации» принимает решение о концепции профессионального обучения персонала.

Вариантами здесь выступают:

- узкоспециализированная подготовка кадров, ориентированная на краткосрочную перспективу и имеющая отношение к соответствующим рабочим местам;
- подготовка квалифицированных кадров широкого профиля, ориентированная на повышении внутрипроизводственной мобильности работника, степени его готовности и способности к перемене труда, освоению новых сфер;
- подготовка квалифицированных кадров ориентированная на личность работника и призванная стимулировать развитие человеческих качеств и зрелости работника.

Организация и планирование деловой карьеры, и формирование кадрового резерва

В ООО «Городской центр информации» нет как таковой системы управления карьерой персонала в организации. Управление карьерой происходит стихийно.

Система проведения периодической аттестации руководителей и специалистов организации

Аттестация сотрудников проводится с целью повышения эффективности работы всего предприятия и аттестуемого работника в частности. Аттестация представляет собой компетентную оценку деловых качеств и профессиональных навыков сотрудников, а также результатов их труда.

Аттестация может быть плановой, по результатам прохождения испытательного срока и внеплановая. Плановая аттестация проводится в отношении всех сотрудников предприятия не реже 1 раза в 3 года. Аттестация по результатам испытательного срока проводится для

сотрудников, завершающих прохождение испытательного срока. Внеплановая аттестация проводится в следующих случаях: по личному заявлению сотрудника; по заявлению непосредственного руководителя; повторно после окончания испытательного срока; решение высшего руководства (приказ генерального директора).

Основной целью аттестации является определение соответствия сотрудников по уровню знаний, умений, навыков и квалификации занимаемой должности, выполняемой работе. Сопутствующие цели аттестации: повышение должности; повышение оклада, определение проблемных зон; составление плана развития сотрудника; зачисление в кадровый резерв; коррекция или перераспределение должностных обязанностей. Процесс аттестации состоит из следующих этапов: планирование аттестации; подготовка к аттестации сотрудников; проведение аттестации; реализация решения аттестационной комиссии; собеседование с сотрудниками по результатам аттестации.

График аттестации составляется ежеквартально на основании плана аттестации, личных заявлений сотрудников, их руководителей или решения руководства о необходимости внеочередной аттестации сотрудников по каким либо причинам, с учетом окончания испытательного срока вновь принятых сотрудников.

Сотрудник отдела УП готовит приказ о проведении аттестации за подписью генерального директора.

Приказ доводится до сведения аттестуемых сотрудников в установленные сроки. Менеджер по персоналу сообщает аттестуемому сотруднику цель аттестации, информирует о возможной тематике аттестационного собеседования, а также просит составить отчет о проделанной работе за предшествующий период (не более чем за 1 год). В состав аттестационной комиссии включаются: председатель и секретарь - Менеджер по персоналу; участники комиссии - непосредственный

руководитель аттестуемого сотрудника, высококвалифицированные специалисты предприятия, представители высшего руководства.

На заседании аттестационной комиссии должны быть предоставлены следующие документы: личное дело сотрудника; характеристика непосредственного руководителя материалы по выполненной работе (отчеты, чертежи); в случае необходимости - результаты оценки деловых качеств аттестуемого; характеристика руководителя, отчет о работе должны быть переданы менеджеру по персоналу не позднее, чем за 1 день до аттестации.

С характеристикой сотрудник должен быть ознакомлен под роспись. При повторной аттестации к документам прилагается аттестационный лист с результатами предыдущей аттестации. Для наиболее полной и объективной оценки уровня профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности (выполняемой работе) аттестуемого может проводиться профессиональное тестирование. С объёмом профессионального теста аттестуемые должны быть ознакомлены не менее чем за десять календарных дней до проведения тестирования.

Аттестация проводится в форме собеседования в присутствии аттестационной комиссии.

Собеседование с сотрудником производится в свободной форме. Аттестуемый должен быть готов высказать пожелания и предложения по улучшению работы предприятия, отдела, свое видение решения имеющихся проблем. Вопросы аттестуемому могут касаться профессиональных знаний, умений, навыков, содержания, результатов работы, планов на будущее, знания и исполнения стандартов предприятия. На основании представленных в комиссию материалов, результатов собеседования, характеристики руководителя и высказываний других членов комиссии комиссия дает одну из следующих оценок деятельности сотрудника: уровень знаний, умений, навыков и квалификации превышает требуемый уровень для занимаемой должности, выполняемой работы; уровень знаний, умений, навыков и квалификации соответствует требуемому уровню для занимаемой

должности, выполняемой работы; уровень знаний, умений, навыков и квалификации ниже требуемого уровня для занимаемой должности, выполняемой работы.

В результате проведенной оценки комиссия может принять одно из следующих решений: оставить сотрудника в прежней должности; с согласия сотрудника перевести его на другую работу с повышением или понижением в должности; с соблюдением требований трудового законодательства изменить существенные условия труда сотрудника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.; уволить сотрудника с занимаемой должности по несоответствию занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации - подпункт б п. 3 ст. 81 ТК РФ.

Принятие решения членами комиссии осуществляется открытым голосованием в отсутствие аттестуемого сотрудника. Результаты голосования определяются простым большинством голосов. Аттестационная комиссия помимо оценки деятельности аттестуемого вправе составить свои рекомендации сотруднику. Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении сотрудника, успешно прошедшего аттестацию, перевести на другую, более ответственную должность, поручить такому сотруднику наставничество молодежи, обучение вновь принятого персонала, увеличить размер оплаты труда. Результат аттестации доводится до сотрудника после принятия окончательного решения о дальнейших действиях в адрес сотрудника высшим руководством, о чем он расписывается в аттестационном листе. Ответственный сотрудник отдела УП обязан в 3-дневный срок после проведения аттестации довести до сведения управляющего ООО «Городской центр информации» результаты аттестации сотрудника. Реализация решения аттестационной комиссии Принятое решение вступает в силу в день аттестации. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в

соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).

Показатели эффективности оценки и аттестации персонала рассчитаны в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели эффективности оценки и аттестации персонала

№	Название показателя	Расчет	Результат, %
1	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	$105 \text{ чел.} / 170 \text{ чел.} \times 100\%$	61,76
2	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	$57 \text{ чел.} / 170 \text{ чел.} \times 100\%$	33,52
3	процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	$96 \text{ чел.} / 170 \text{ чел.} \times 100\%$	56,47

Согласно рассчитанным данным, мы видим, что показатели близки к средним, либо являются низкими, следовательно аттестация и оценка персонала неэффективна.

Организация оплаты труда и поощрения. Содержание компенсационного пакета руководителей и специалистов

Система оплаты труда формируется в соответствии с «Положением об оплате труда». Это «Положение» разработано с целью реализации принципов рыночной экономики в системе оплаты труда и ставит в прямую зависимость уровень оплаты труда работников от выполнения ими закрепленных функций и задач, стоящих перед предприятием на определенный период, а также от качества результатов их труда и соответствует четкому разграничению ответственности за развитие всех видов бизнесов.

Оплата работников делится на постоянную и повременную.

Для руководящих работников, специалистов и служащих:

- персональные надбавки, установленные приказом на предприятии;
- доплаты за увеличение объема выполняемых работ;

- премии за выполнение конкретных заданий.

Постоянная часть заработной платы рассчитывается:

- для рабочих - сдельщиков - исходя из выполненного объема работ и утвержденных сдельных расценок;
- для работников с повременной оплатой труда - исходя из установленных окладов (тарифов) и фактически отработанного времени

Рассмотрим показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала:

- процент работников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности персонала):

$$156 \text{ чел.} / 170 \text{ чел.} \times 100\% = 91,76 \%;$$

- соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы:

Средняя з/п сотрудника – 18 000 руб., из них фиксированная часть – 12 000 руб. (67 %), переменная часть – 6 000 руб. (33 %).

Организация оплаты труда прописана в «Положении о начислении заработной платы и материальном стимулировании сотрудников производственно-коммерческой службы ООО «Городской центр информации».

Анализ регулирования трудовых отношений в системе управления персоналом

При анализе данного вопроса было выявлено, что трудовые отношения в ООО «Городской центр информации» регулируются с помощью трудового договора.

Трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику

заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя [36].

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.

В трудовом договоре указываются:

- фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя - физического лица), заключивших трудовой договор;

- сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя - физического лица;

- идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей - физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);

- сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;

- место и дата заключения трудового договора.

- обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

- место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, - место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;

- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы).

- дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, - также срок его действия и обстоятельства (причины),

послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом или иным федеральным законом;

- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

- режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);

- гарантии и компенсации за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;

- условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);

- условия труда на рабочем месте;

- условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами;

- другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права [35].

Трудовой договор должен быть дополнен недостающими сведениями и (или) условиями. При этом недостающие сведения вносятся непосредственно в текст трудового договора, а недостающие условия определяются приложением к трудовому договору либо отдельным соглашением сторон, заключаемым в письменной форме, которые являются неотъемлемой частью трудового договора.

В трудовом договоре могут предусматриваться дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, в частности:

- об уточнении места работы (с указанием структурного подразделения и его местонахождения) и (или) о рабочем месте;
- об испытании;
- о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной);
- об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя;
- о видах и об условиях дополнительного страхования работника;
- об улучшении социально-бытовых условий работника и членов его семьи;
- об уточнении применительно к условиям работы данного работника прав и обязанностей работника и работодателя, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;
- о дополнительном негосударственном пенсионном обеспечении работника.

По соглашению сторон в трудовой договор могут также включаться права и обязанности работника и работодателя, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, а также права и обязанности работника и работодателя, вытекающие из условий коллективного договора, соглашений. Не включение в трудовой договор каких-либо из указанных прав и (или) обязанностей работника и работодателя не может рассматриваться как отказ от реализации этих прав или исполнения этих обязанностей.

Система планирования и оценка результатов работы службы управления персоналом

Для ознакомления с системой планирования сотрудники отдела УП предоставили необходимые документы. После анализа данных документов

было определено, что планирование деятельности по планированию и оценки результатов ведется ежегодно, а также ежеквартально.

В данную систему ежеквартально представляются расчеты необходимой численности персонала по должностям и профессиям. При необходимости готовится проект приказа о сокращении численности персонала или простоях.

Отдел УП на основании расчетов и, учитывая прогноз выбытия, определяет дефицит или излишек персонала, совместно с руководителями структурных подразделений разрабатывает планы комплектования и высвобождения персонала, совместно с дирекцией по производству готовит проект приказа о временных переводах персонала между подразделениями.

Планирование обучения персонала осуществляется на основе заявок на обучение, с учётом финансовых средств, предусмотренных бюджетом предприятия. План обучения утверждается директором по персоналу и менеджмента качества.

Планирование расходов финансовых средств дирекции по персоналу и организационному развитию ведется ежегодно. Расходы включены в бюджет предприятия и состоят из расходов на обучение персонала предприятия, на привлечение персонала, выплат социального характера и других расходов.

Так же при оценке результатов работы используются показатели экономической эффективности, показатели степени удовлетворенности кадрового состава, соответствие численности работников числу рабочих мест, показатели степени удовлетворенности работников, а также косвенные показатели эффективности, такие как текучесть персонала, количество жалоб.

Таким образом, отделом управления персоналом успешно выполняются все функции управления персоналом, однако высокая текучесть кадров связана с низкой эффективностью адаптации персонала. Чтобы выявить основные причины, далее проведем анализ адаптации персонала в ООО «Городской центр информации».

1.3. Анализ адаптации персонала в ООО «Городской центр информации»

По мнению Кибанова А.Я., адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге [16].

Базаров Т. Ю. считает, что адаптация кадров - это их приспособление к изменяющимся внешним условиям, к той обстановке, в которой им приходится выполнять свои функциональные трудовые обязанности. Однако в понятие «адаптация» нередко вкладывается только пассивное принятие работником условий производственной среды организации и зачастую игнорируется необходимый для эффективного адаптирование момент активности и творчества в освоении профессиональных и социальных функций в коллективе [2].

Как отмечается в работе Веснина В.Р. адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими [9].

Система адаптации способствует формированию у работника положительного отношения к организации, является неременным условием высоких профессиональных показателей. Поступая на работу, человек уже имеет свои представления о том, что и как должно происходить при вхождении в коллектив и освоении рабочего пространства [16]. Вместе с тем организация является сложившейся общностью людей со своими целями,

задачами, системой ценностей и способами построения отношений. В системе адаптации должно произойти оптимальное приспособление нового сотрудника и организации друг к другу.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что наиболее существенными целями адаптации персонала являются снижение тревожности и неуверенности нового работника и сокращение текучести кадров.

Процесс адаптации в ООО «Городской центр информации» представлен в виде отдельных элементов, таких как обучение, консультирование новых сотрудников и прочее. Пока нельзя говорить о существовании целостной и сформированной системы адаптации.

Для того чтобы иметь полную картину по адаптации, был проведен анализ уволившихся работников за 2014-2016 гг. (таблица 2). Данные представлены на рисунке 1.

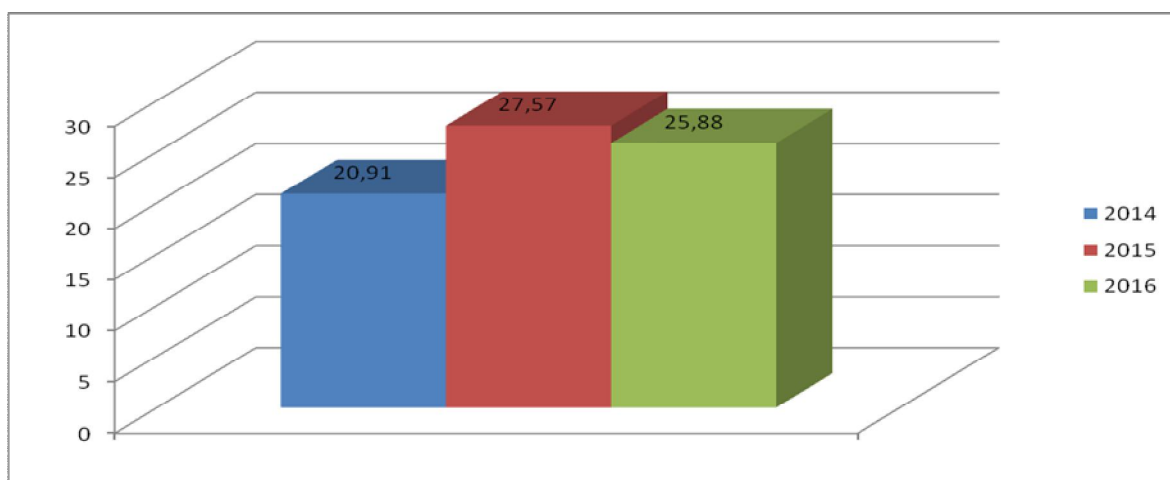


Рис. 1 – Динамика текучести кадров ООО «Городской центр информации», 2014-2016 гг., %

Из рисунка видно, что пик увольнений пришелся на 2015 г. – 27,57 %. Анализ документов показал, что причины увольнения завуалированы и представлены как увольнение по собственному желанию.

Данные по уволившимся сотрудникам в период адаптации (3 месяца) собираются и систематизируются менеджером по персоналу ежегодно. Представим их на рисунке 2.

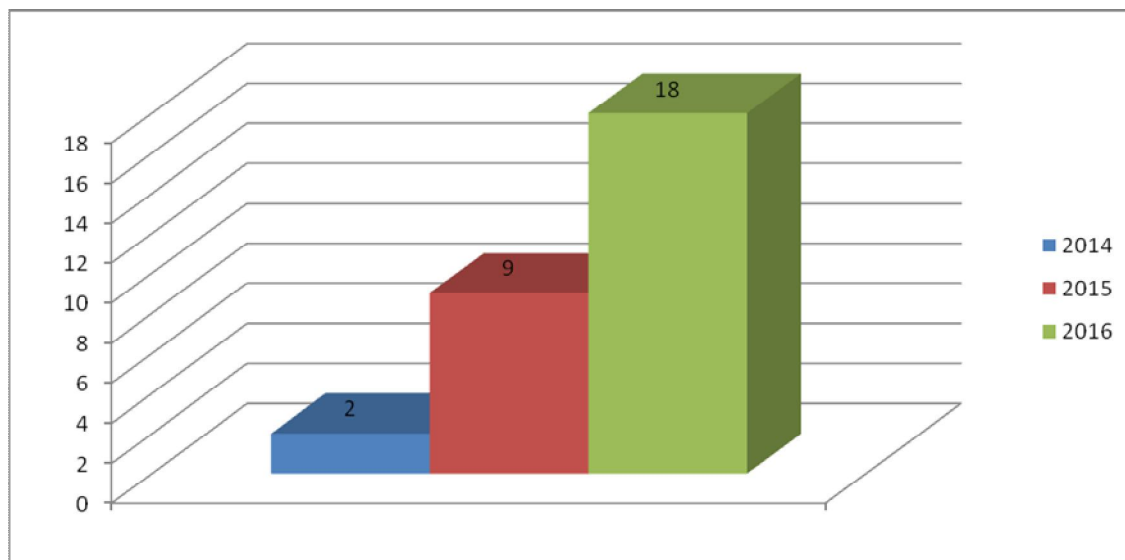


Рис. 2 - Динамика текучести кадров ООО «Городской центр информации» в период адаптации (3 месяца), чел.

Согласно проведенному анализу показателей за 3 года, с 2014 по 2016 гг., видно, что число уволившихся сотрудников с каждым годом увеличивается, это связано с тем, что новичок сталкивается с большим количеством трудностей, вызванных, отсутствием информации о порядке работы, месте расположения отделов, отсутствия помощи. Сделанные выводы основаны на беседе с менеджером по персоналу.

Адаптации персонала в ООО «Городской центр информации» игнорируется, в результате чего на сегодняшний день в организации остро стоит проблема текучести кадров. В последние годы, как показал анализ, работники уходят в другие организации. Анализ документов уволившихся специалистов показал, что 98% сотрудников уволились по собственному желанию, а 2 % уволились в связи с переездом в другой город.

Можно сделать вывод, что в ООО «Городской центр информации» существует проблема с адаптацией персонала и удержанием сотрудников.

Вследствие поиска и подбора новых сотрудников, их вхождения в организацию проходит время, в течение которого организация несет убытки. В этой ситуации особенно остро стоит вопрос не только подбора сотрудников, но и их удержания.

Высокий уровень текучести кадров (25,88 % за 2016 г.), указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении организацией в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

Анализ уволившихся сотрудников в период адаптации за 2016 г. в ООО «Городской центр информации» показал, что порядка 18 человек, уволившихся в первые полгода работы, принимают решение об уходе из компании в первые 3 недели. Причиной этому послужили следующие факторы:

- отсутствие полной информации о технологии работы;
- отсутствие навыков взаимодействия с другими сотрудниками при решении возникающих проблем;
- не осведомлен о системе поощрений и льгот;
- сложности при вхождении в коллектив

Это обусловлено тем, что, в организации отсутствуют программа адаптации, документация по адаптации, нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых работников, не развито наставничество.

Для более тщательного анализа адаптации персонала, было проведено исследование в ООО «Городской центр информации», а именно, анкетирование молодых специалистов с целью разработки программы адаптации. Разработана анкета, состоящая из 17 вопросов, направленная на выявления слабых сторон процесса адаптации в организации. Пример анкеты представлен в Приложении 1.

Дата проведения: 27.02-02.03.2017 г.

В анкетировании участвовали специалисты организации в возрасте от 20 до 45 лет, проработавшие в организации не более двух лет. Всего в

анкетировании приняло участие 30 человек (15 мужчин и 15 женщин).

Характеристика опрашиваемых по возрасту представлена на рисунке 3.

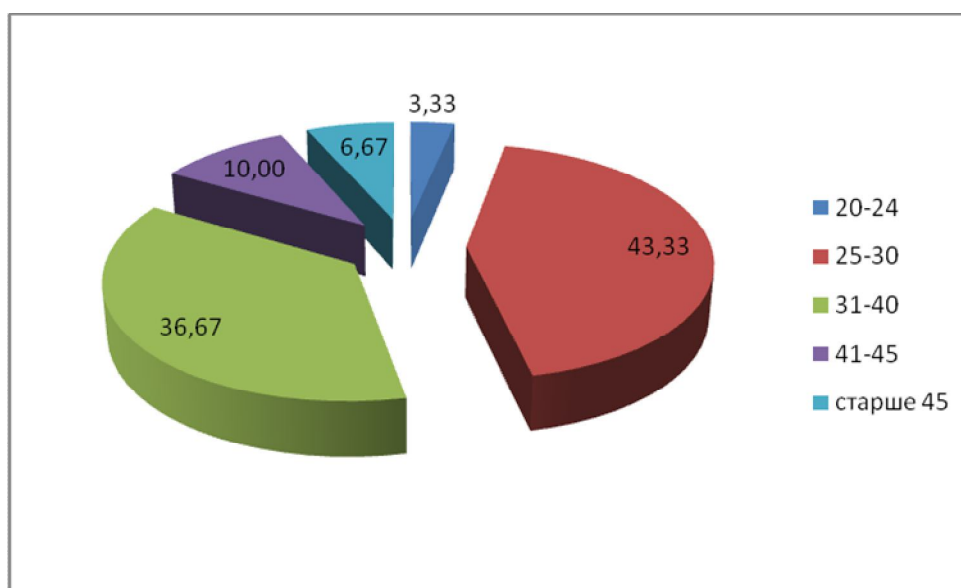


Рис. 3 - Характеристика опрашиваемых по возрасту, %

Как видно из рисунка основную часть участников анкетирования составляют молодые специалисты в возрасте от 25-30 лет и 31-40 лет.

Стаж работы специалистов принявших участие в анкетирование отражен в таблице 5.

Таблица 5 - Характеристика опрашиваемых персонала по стажу работы

Стаж (месяцы)	Количество сотрудников, чел.	Количество сотрудников, %
1- 6 месяцев	7	24
6-12 месяцев	8	26
От 1-1,5 лет	8	26
От 1,5-2 лет	7	24

Далее проведем анализ ответов анкеты.

Полнота отражения информации по мнению опрошенных сотрудников, представлена на рисунке 4.

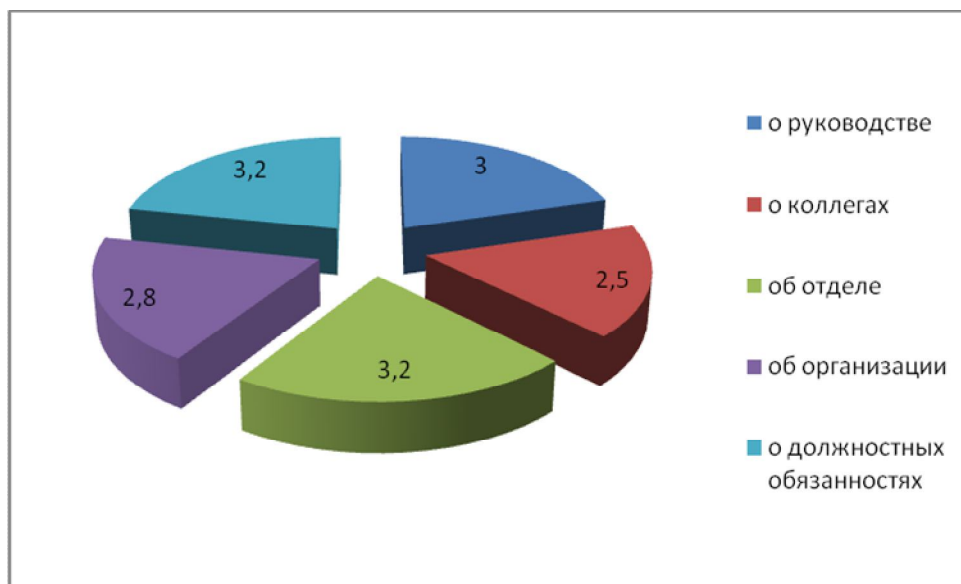


Рис. 4 – «На сколько полно, на Ваш взгляд была предоставлена информация об организации?», балл

Проанализировав результаты анкетирования, представленные на рисунке 4, можно определить, на сколько была представлена информация об организации. Меньше всего, новому сотруднику, было представлено информации об организации – 2,8 баллов и о коллегах – 2,5 баллов. Более полно была предоставлена информация о должностных обязанностях – 3,2 балла, об отделе – 3,2 балла и о руководстве – 3 балла.

В период адаптации новый сотрудник компании получал информацию в ходе беседы с руководителем отдела, их число составило 90%, остальная часть опрошенных ответила, что в адаптационный период получила информацию с сайта организации.

Сроки продолжения адаптации к новым условиям работы представлены на рисунке 5. На вопрос как долго продолжалась адаптация в организации, 12 респондентов ответили, более шести месяцев – это показывает низкий уровень заинтересованности работы Отдела управления персоналом и всей организации в процессе адаптации новичка.

Наиболее сложным в период адаптации для новых сотрудников стал этап освоения компании, так как он подразумевает получение и анализ большого объема информации.

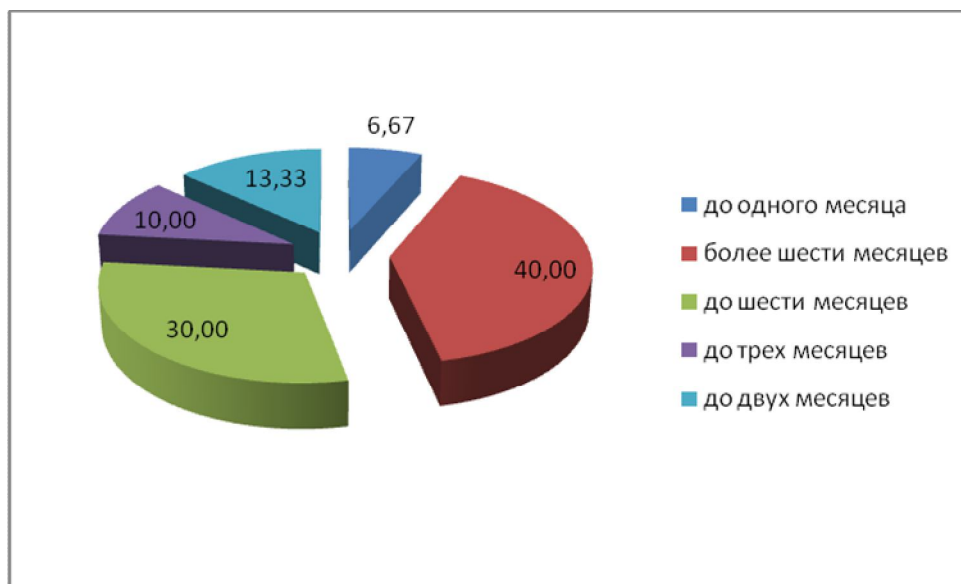


Рис. 5 - «Как долго продолжалась ваша адаптация к новым условиям работы?», %

32 % опрошиваемых интересовали вопросы, связанные с организацией и деятельностью компании, например:

- Каковы стратегические цели и приоритеты компании?
- Как осуществляется управление компанией?
- Какова структура организации?

Сложность вхождения в коллектив в период адаптации испытали 23 % опрошиваемых. Около 19% сотрудников отметили, что условия труда не соответствовали их ожиданиям, многим приходится ходить по другим офисам для пользования орг. техникой, т.к. в своем кабинете она отсутствует.

Ответы на вопрос - «Что вам особенно помогло в период адаптации?» представлены на рисунке 6. Решить возникшие проблемы 10 % респондентов помогли коллеги. 46,67 % сотрудников - решили их самостоятельно, а 36,67 % предпочли обратиться к руководству организации.

В ООО «Городской центр информации» заинтересованность к профессиональному росту проявили все сотрудники. Среди опрошенных не оказалось тех, кому не интересно или абсолютно всё равно было бы дальнейшее продвижение внутри компании, их составило 82% . Затруднились ответить на этот вопрос 18%.

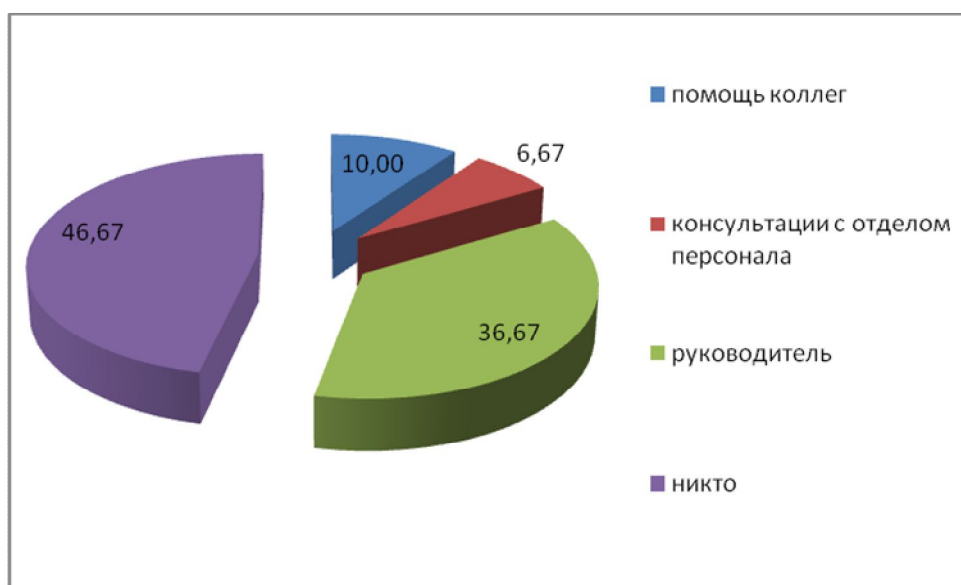


Рис. 6 – «Что вам особенно помогло в период адаптации», %

Ответы на вопрос, «В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашей компании?» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Удовлетворенность факторами в компании

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён %	Удовлетворён %	Затрудняюсь ответить %	Не удовлетворён %	Совершенно не удовлетворён %
1	2	3	4	5	6
1. Содержание труда	27	54	19		
2. Занимаемая должность		95		5	
3. Оказанная помощь в период адаптации	3		18	56	23
4. Соответствие квалификации работе	9	57	22	12	
5. Соответствие характера работы Вашим способностям и склонностям	68	17	9	2	4

Продолжение табл. 6

1	2	3	4	5	6
6. Наличие перспектив должностного продвижения	5	65		28	2
7. Возможность повышения квалификации	8	65	10	7	10
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда	23	52		25	
9. Информированность о делах коллектива и компании	7	49	15	22	7
10. Бытовые условия труда		90		10	
11. Организация труда	9	72		19	
12. Режим работы	35	47		7	11
13. Заработная плата		10		52	38
14. Наличие системы льгот для работников				82	18
15. Помощь и поддержка руководителя		17	38	40	
16. Отношение с непосредственным руководителем		32	49	9	
17. Отношения с коллегами	20	26	15	39	

Анализ таблицы показал, что содержанием труда на данном предприятии совершенно удовлетворены 27%, удовлетворены – 54% и совсем нет таких, кто не удовлетворён, 19%-затруднились ответить.

Занимаемой должностью удовлетворены 95% работников, нет сотрудников кто «совершенно удовлетворен» своей должностью в организации, и есть 5% людей, которые не удовлетворены.

Большинство анкетированных не удовлетворены оказанной помощью в период адаптации, их число составляет - 56%, совершенно не удовлетворены этим фактором – 23%, при разработке системы адаптации, на этот фактор необходимо обратить наибольшее внимание.

Информированностью о делах коллектива и компании удовлетворены

7% сотрудников, «совершенно удовлетворены» - 49%, не удовлетворённых этой потребностью 25% опрашиваемых. Анализ показал, что руководство организации доводит информацию не до всех сотрудников и не интересуется получением обратной связи.

Наличие высокого процента удовлетворённости 6, 7 и 8 факторов говорит о том, что руководство проявило большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников.

Организация труда включает целый спектр организационных аспектов: технология работы, планирование, постановка задач, контроль над исполнителем, принятие решений, график труда и отдыха, организация рабочих коммуникаций и другие факторы, относящиеся к организации самостоятельного процесса работ. Организация труда тесно переплетается с другими факторами и оказывает большое влияние на новичков, поэтому очень важно то, что больший процент опрошенных удовлетворены этим показателем. Организацией труда совершенно удовлетворены- 9% и удовлетворены - 72%, не удовлетворены – 19%.

100% ответов опрашиваемых свидетельствуют об отсутствии в организации программы адаптации. Наставник прикреплялся в период адаптации, только к 7 % опрашиваемых. Наставником был Генеральный директор, так как они контактировали с ним каждый день относительно вопросов производственного процесса. 73% респондентов справлялись со своими обязанностями самостоятельно.

В период адаптации межличностные и межгрупповые конфликты самые распространенные в организации, этому свидетельствуют результаты ответов - у 68% случались конфликты в организации. Они возникали, как правило, между людьми, имеющими различные черты характера, темперамент, взгляды на жизнь, цели и в силу этого не способными ладить друг с другом. Одним из наиболее эффективных способов разрешения конфликта в ООО «Городской центр информации» является метод: «Переговоры».

Помощь в адаптационный период требуется 76% сотрудникам организации «Городской центр информации» в вопросах организационного характера:

- организация рабочего места;
- знакомство с другими подразделениями;
- объяснение неформальных правил корпоративной культуры новым сотрудникам;
- беседа с руководителем: цели организации, содержание работы;

Подводя итоги анкетирования можно констатировать, что ООО «Городской центр информации» имеет множество проблем возникающие у новых сотрудников в период адаптации, которые можно и нужно решать. Для их решения будет разработана программа адаптации сотрудников в ООО «Городской центр информации»

В ходе интервью с руководителем ООО «Городской центр информации» выявилось, что:

- необходимость в привлечении новых кадров растёт с каждым годом. На сегодняшний день существует 19 вакансий необходимых специалистов;
- возрастает значение проблемы текучести кадров;
- для успешной работы и профессионального роста новых сотрудников создаются следующие условия:

- 1) материальные поощрения;
 - 2) стимулирование.
- используются разные формы адаптации, такие как:
 - 1) курсы повышения квалификации;
 - 2) индивидуальный подход.

Эффективно оценить процесс адаптации персонала поможет показатель «процент адаптируемости», равный отношению числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию за определенный период к общему числу работников, принятых на работу, умноженному на 100%.

Рассчитаем его для ООО «Городской центр информации» за 2014-2016 гг. и представим на рисунке 7.

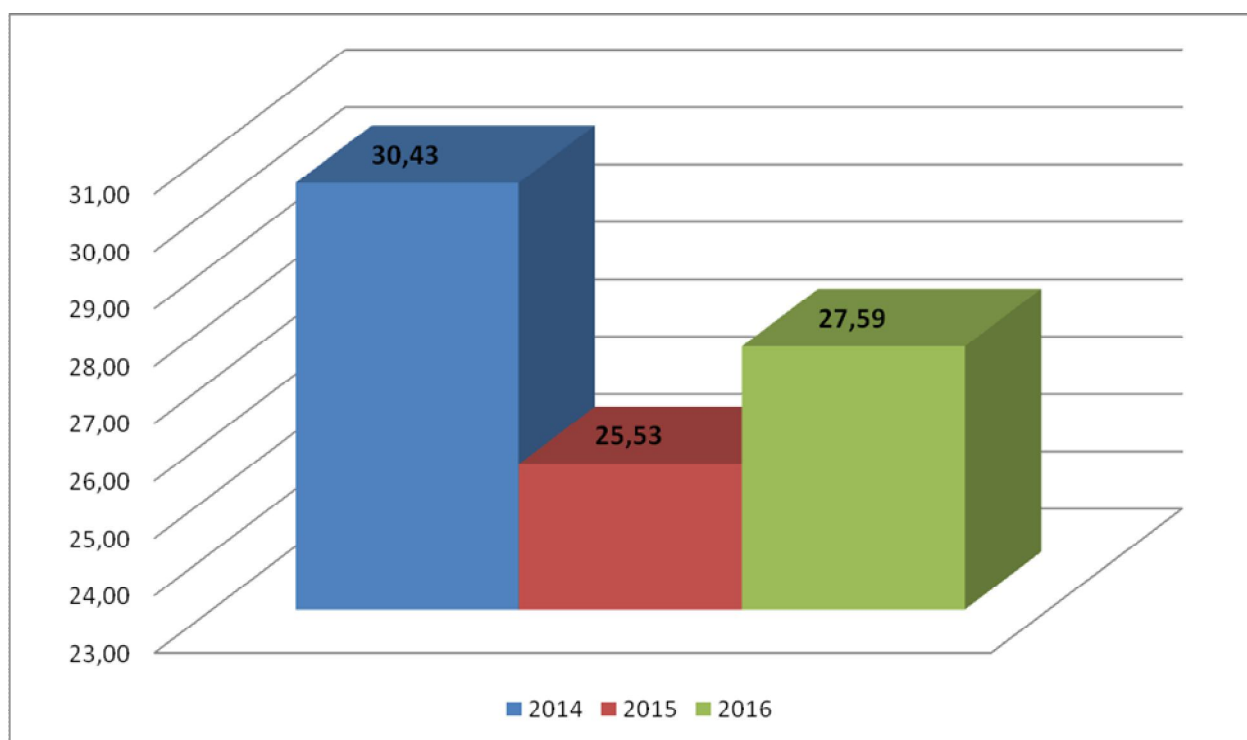


Рис. 7 – Процент адаптируемости ООО «Городской центр информации», 2014-2016 гг.

Согласно проведенным расчетам, данный показатель наглядно отражает изменения в эффективности процесса адаптации организации. Процент адаптируемости идет на спад, но в 2016 г. из-за того, что было принято всего 29 сотрудников (при открытых 49 вакансиях), данный показатель немного вырос (до 27,59 %).

В среднем на закрытие одной вакансии и адаптацию сотрудника тратится порядка 12 500 рублей. В 2016 г. организация потеряла 262 500 рублей (21 сотрудник, проработавший менее 1 года уволился).

Таким образом, нами выделены следующие проблемы в адаптации персонала:

- отсутствие нормативной документации, регулирующей адаптацию персонала в ООО «Городской центр информации»;

- отсутствует график адаптации;
- отсутствует план работы с новопринятыми сотрудниками;
- отсутствуют ознакомительные материалы об организации (брошюры, буклеты и т. д.).

Следовательно, адаптация персонала в ООО «Городской центр информации» протекает стихийно, не разработана нормативная документация, регламентирующая данный процесс, а также отсутствует программа адаптации персонала.

Выводы по 1 главе

Можно сделать вывод о небольшом спаде ключевых показателей эффективности за 2015 год и наращиванию показателей за 2016 год, приводящие к повышению чистой прибыли на 38,21 %.

Среднесписочная численность работников за 2016 г. составила 170 чел., что составляет 91 % от показателя 2015 г.

Коэффициент текучести кадров за 2016 год составил 25,88 %, что выше нормы. Данный показатель держится свыше 20 % на протяжении последних трех лет, что является негативным фактором для повышения эффективности деятельности организации, так как затраты на поиск, подбор, адаптацию и увольнение персонала достаточно высокие.

В состав отдела управления персоналом входят директор по персоналу и менеджменту качества, ведущий менеджер по персоналу, менеджер по персоналу и инспектор по кадрам. Функции управления, выполняемые отделом:

1. Определение потребности в персонале. Набор и отбор персонала.
2. Организация адаптации новых работников.

3. Система подготовки и повышения квалификации кадров в организации.

4. Организация и планирование деловой карьеры, и формирование кадрового резерва.

5. Система проведения периодической аттестации руководителей и специалистов организации

6. Организация оплаты труда и поощрения. Содержание компенсационного пакета руководителей и специалистов

7. Анализ регулирования трудовых отношений в системе управления персоналом

8. Система планирования и оценка результатов работы службы управления персоналом

Процесс адаптации в ООО «Городской центр информации» представлен в виде отдельных элементов, таких как обучение, консультирование новых сотрудников и прочее. Пока нельзя говорить о существовании целостной и сформированной системы адаптации.

Для того чтобы иметь полную картину по адаптации, был проведен анализ уволившихся работников за последние 3 года с 2014-2016 гг. и в период адаптационного. Число уволившихся сотрудников с каждым годом увеличивается, это связано с тем, что новичок сталкивается с большим количеством трудностей, вызванных, отсутствием информации о порядке работы, месте расположения отделов, отсутствия помощи. Сделанные выводы основаны на беседе с менеджером по персоналу.

Для более тщательного анализа адаптации персонала, было проведено исследование в ООО «Городской центр информации», а именно, анкетирование молодых специалистов с целью разработки программы адаптации. Разработана анкета, состоящая из 17 вопросов, направленная на выявления слабых сторон процесса адаптации в организации. В анкетировании участвовали специалисты организации в возрасте от 20 до 45 лет, проработавшие в организации не более двух лет. Всего в анкетировании

приняло участие 30 человек (15 мужчин и 15 женщин).

Также было проведено интервью с руководителем ООО «Городской центр информации».

На основе проведенного анализа, выделены проблемы по адаптации персонала в ООО «Городской центр информации»:

- отсутствие нормативной документации, регулирующей адаптацию персонала в ООО «Городской центр информации»;
- отсутствует план работы с сотрудниками, проходящими первичную адаптацию;
- отсутствуют ознакомительные материалы об организации.

То есть, в ООО «Городской центр информации» отсутствует программа адаптации персонала.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГОРОДСКОЙ ЦЕНТР ИНФОРМАЦИИ»

2.1. Разработка программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации»

Для успешного выполнения мероприятий по разработке программы адаптации персонала ООО «Городской центр информации», достижения запланированных результатов в срок и с надлежащим качеством необходимо формирование команду проекта. Команда проекта – совокупность отдельных лиц (участников проекта), привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение [5, С. 102].

Рассмотрим проект выполнения работ по разработке программы адаптации персонала ООО «Городской центр информации» (рисунок 8).

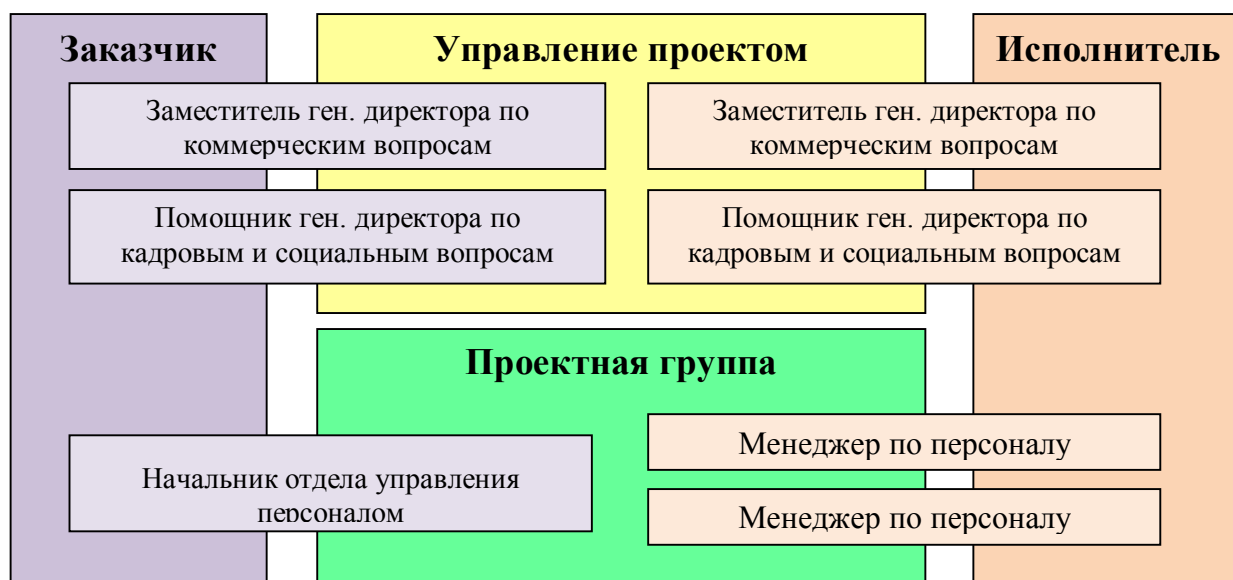


Рис. 8 - Проект выполнения работ по разработке программы адаптации персонала ООО «Городской центр информации»

В данном случае Заказчиком является генеральный директор ООО «Городской центр информации», так как неэффективное проведение адаптации персонала приводит к высокой текучести кадров и влияет на производительность организации в целом.

Исполнители, в данном случае, это сотрудники ООО «Городской центр информации». Управление проектом осуществляют заместитель генерального директора по коммерческим вопросам и помощник генерального директора по кадровым и социальным вопросам. В проектную группу входят начальник отдела управления персоналом и менеджеры по персоналу.

Важная задача в управлении проектом, да и вообще в менеджменте – четко определить, кто за что отвечает. Именно для этого и применяется инструмент «матрица ответственности» (responsibility matrix).

По своей сути она очень проста и представляет собой таблицу, где в строках обычно перечисляют работы проекта, а в колонках – проектные роли. Составим матрицу ответственности для выполнения работ по разработке программы адаптации персонала ООО «Городской центр информации» (таблица 7).

Условные обозначения в таблице 7:

1. Ответственный (О) за ход выполнения и последующий контроль результатов конкретного задания.
2. Исполнители (И) непосредственно выполняют задание.
3. Утверждающий (У) утверждает задание.
4. Согласующий (С) участвует в согласовании задания и результата работ.

В соответствии с предложенной матрицей ответственности и составленной командой проекта, возможно отследить, кто и за какой процесс отвечает в ходе разработки программы адаптации персонала ООО «Городской центр информации».

Таблица 7 - Матрица ответственности для выполнения работ по разработке программы адаптации персонала ООО «Городской центр информации»

Задача Исполнитель	Заместитель ген. директора по коммерческим вопросам	Помощник ген. директора по кадровым и социальным вопросам	Начальник отдела управления персоналом	Менеджеры по персоналу
Разработка программы первичной адаптации персонала	С	У	О, И	И
Разработка образца адаптационного занятия	С	С	О	И
Разработка типового отчета для руководителя, наставника и менеджера по персоналу	У	С	О	И
Разработка Положения об адаптации персонала ОАО	С	У	О, И	И

После проведения анализа адаптации персонала в ООО «Городской центр информации», нами были выделены проблемы, в большей степени затрагивающие адаптацию персонала:

- отсутствие нормативной документации, регулирующей адаптацию персонала в ООО «Городской центр информации»;
- отсутствует план работы с сотрудниками, проходящими первичную адаптацию;
- отсутствуют ознакомительные материалы об организации (брошюры, буклеты и т. д.).

Следовательно, цель - необходимость разработки программы адаптации персонала ООО «Городской центр информации».

Мероприятия по разработке программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации» представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Мероприятия по разработке программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации»

№ п/п	Выявленная управленческая проблема	Предлагаемые мероприятия по решению проблемы	Сроки реализации	Стоимость реализации мероприятий	Ответственные за выполнение мероприятий по решению проблемы
1.	Отсутствие нормативной документации, регулирующей адаптацию персонала	Разработать нормативную документацию для проведения адаптации персонала	2 октября – 15 октября 2017	28 080 руб.	Начальник отдела управления персоналом Менеджер по персоналу
2.	Отсутствует план работы с сотрудниками, проходящих первичную адаптацию	Разработать Программу адаптации	9 октября – 6 ноября 2017	8 840 руб.	Менеджер по персоналу
3.	Отсутствуют ознакомительные материалы об организации	Разработать памятки сотрудникам, подготовить подарки с символикой организации	17 октября – 30 октября 2017	6 572 руб.	Менеджер по персоналу
Итого:				43 472 руб.	

Первым мероприятием является разработка нормативной документации, регламентирующей адаптацию персонала ООО «Городской центр информации»:

1. «Положение об адаптации персонала». Основные проблемы адаптации персонала с указанием мероприятий по их преодолению, положенных в основу разработки Положения об адаптации персонала (Приложение 2). В Положение об адаптации персонала входят: общие положения, порядок проведения адаптации и аттестация по результатам испытательного срока.

2. «Положение о порядке прохождения испытательного срока» (Приложение 3). В Положении предложена следующая структура: общие положения и непосредственный порядок прохождения испытательного срока.

3. «Положение о наставничестве» представляет собой документ, в котором рассматриваются цели и задачи наставничества, организация наставничества, обязанности наставника и права наставника (Приложение 4).

4. «Индивидуальный план работы на испытательный срок» (Приложение 5) включает в себя перечень заданий с планируемым и фактическим результатом, а также оценку степени адаптивности и обучаемости сотрудника от наставника и непосредственного руководителя в течение всего периода адаптации.

5. «Анкета по промежуточным результатам испытательного срока» заполняется наставником и непосредственным руководителем спустя 2 недели адаптации (Приложение 6).

6. «Лист адаптации» включает в себя наименование документов, материалов, подлежащих изучению, перечень лиц, ответственных за ознакомление (проверку), сроки ознакомления и выполнения, а также отметка о проведении (Приложение 7). Данный лист расписан на 20 рабочих дней, т. е. на весь период адаптации (1 месяц).

7. «Отзыв наставника о результатах адаптации молодого специалиста» содержит блоки критериев, по которым наставник ставит оценку:

обучаемость, умение планировать работу, ответственность за результаты работы, отношение к другим работникам, положение в трудовом коллективе (Приложение 8).

8. «Отчет сотрудника после прохождения адаптации» (Приложение 9) заполняется сотрудником, проходившим адаптацию для получения обратной связи, выявления положительных моментов в процессе адаптации персонала, а также выявления проблем, препятствующих сотруднику проходить адаптацию в организации.

9. «Оценка нового сотрудника» производится непосредственным руководителем подразделения, в котором работает сотрудник (Приложение 10). Лист оценки заполняется после 1 месяца прохождения адаптации сотрудником. При положительной оценке непосредственным руководителем и наставником, у сотрудника заканчивается испытательный срок, и он переходит к полноценной работе в организации. При выявлении каких-либо проблем во время прохождения адаптации, испытательный срок может быть продлен до 3-х месяцев (ч. 5, ст. 70 ТК РФ).

Рассмотрим разработку программы адаптации персонала, опираясь на предложенные этапы адаптации персонала А.Я. Кибановым [19, С. 62]. В качестве первого направления деятельности выделяется разработка алгоритма адаптации персонала.

Этап 1. Знакомство с производственными особенностями организации, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, корпоративной этикой, правилами поведения т. д.

Этап 2. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Непосредственный руководитель проводит ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, объясняет задачи и требования, предъявляемые к работе, вводит

работника в рабочую группу, поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников.

Этап 3. Действенная адаптация. Для повышения эффективности действенной адаптации назначается наставник. Это может быть сотрудник, ранее занимавший должность, на которую переводится новый сотрудник, либо непосредственный руководитель подразделения.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается адаптация, она характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Вся программа адаптации проводится в течение одного месяца, при необходимости сроки могут быть скорректированы непосредственным руководителем. Программа адаптации персонала представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Программа адаптации персонала

№	Содержание этапа	Время, час.	Исполнители	Сумма, руб.
1	2	3	4	5
Подготовительный этап				
1	Встреча с вышестоящим руководителем по поводу адаптации вновь принятого или переведенного работника, выбор наставника в соответствии с требованиями	0,5	Менеджер по персоналу Руководитель	85 100
2	Оценка адаптируемого, подготовка заключения и рекомендаций (из процесса оценки: психодиагностика, интервью, обратная связь по результатам адаптации)	2 (адаптируемый), 4 (Менеджер по персоналу)	Менеджер по персоналу Адаптируемый	680 200
3	Разработка индивидуального плана адаптации, заполнение формы, формулировка задач и т. д.	1	Менеджер по персоналу Руководитель Адаптируемый Наставник	170 200 100 200
4	Согласование и утверждение плана адаптации с руководителями подразделения или функционального направления	0,5	Менеджер по персоналу Руководитель Наставник	85 100 100

Продолжение табл. 9

1	2	3	4	5
5	Официальное ознакомление с планом адаптации (подписание)	0,5	Менеджер по персоналу Адаптируемый Руководитель Наставник	85 50 100 100
Практическое знакомство				
1	Экскурсия, знакомство с политикой и сайтом компании, просмотр фильма о компании	1	Менеджер по персоналу Адаптируемый	170 100
2	Встречи с адаптируемым по ходу реализации программы	3 x по 0,5	Менеджер по персоналу Адаптируемый	255 150
Действенная адаптация				
1	Встречи с наставником и руководителем функционального направления по ходу реализации программы	2 x 0,5	Менеджер по персоналу Наставник Руководитель	170 200 200
2	Составление отчетов по результатам проведенных встреч	1	Менеджер по персоналу	170
Функционирование				
1	Проведение экспертной оценки результативности работы наставника и адаптируемого по итогам адаптации	2	Менеджер по персоналу	340
2	Подготовка (итоговое заполнение) плана адаптации с комментариями всеми участниками процесса	0,5	Менеджер по персоналу Адаптируемый Руководитель Наставник	85 50 100 100
3	Планирование и проведение заседания комиссии: согласование места и времени проведения со всеми участниками процесса; проведение заседания; подготовка протокола заседания, подписание его членами комиссии, подготовка приказа о назначении адаптируемого на должность, поощрении наставника	0,5 1 0,5	Менеджер по персоналу Руководитель Наставник Адаптируемый	340 400 400 200
Итого		20,5	.	5 785

При расчете финансовых затрат будем исходить из того, что час работы руководителя и наставника составляет 200 рублей, менеджера по персоналу – 170 рублей, наставника – 100 рублей.

Таким образом, затраты на проведение адаптации 1 сотрудника составят 5 785 руб.

Для решения последней проблемы, мы предлагаем следующие мероприятия:

- составить «Памятку новому сотруднику» (Приложение 11), которая включает в себя все контактные данные руководителей и наставника, а также общую важную информацию по работе в организации;

- составить «Шуточная памятка сотруднику с полезными советами на все случаи жизни» (Приложение 12);

- заказать кружки с символикой организации: так как в 2018 г. требуется закрыть 31 вакансию, стоимость одной кружки с нанесенной надписью – 212 руб. / шт. (при заказе от 20 штук), следовательно, потребуется 6 572 руб.

Любая деятельность, связанная с проектированием мероприятий подвержена рискам. Для того чтобы быть готовым к появлению рисков в ходе реализации мероприятий необходимо заранее определить их и обеспечить возможные альтернативы их устранения.

Рассмотрим вероятные риски при внедрении мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации».

2.. Риск, возникающий во время прохождения адаптации:

- риск, возникший со стороны адаптируемого работника заключается в появлении сложностей во время адаптации, что приводит к негативному восприятию рабочей ситуации, повышению конфликтности в подразделении, снижению производительности;

– риск, возникший со стороны организации заключается в возможном отказе сотрудников помочь в адаптации своему коллеге, что может привести к возникновению конфликтных ситуаций внутри подразделения.

Для минимизации выделенных рисков необходимо заранее проинформировать обе стороны адаптационного процесса, обозначить возможное материальное и моральное стимулирование за участие в нем.

2. Риск неадекватной оценки сотрудника по окончанию адаптации проявляется в виде завышения или занижения оценок, выставляемых сотруднику наставником и непосредственным руководителем.

Чтобы минимизировать данный риск необходимо введение промежуточных контрольных процедур, а так же участия в процедуре оценки менеджера по персоналу (стороннего наблюдателя за адаптацией).

3. Риск некорректного составления контрольных материалов заключается в неверном выборе критериев оценки или в невозможности полно оценить сотрудника, находящегося в процессе адаптации.

Минимизировать этот риск возможно с помощью привлечения к составлению критериев оценки работника руководителей структурных подразделений, планируемых наставников.

4. Риск неадекватного выбора наставника крайне невысок и может проявиться в возникновении конфликтов между сотрудниками во время прохождения адаптации.

Чтобы минимизировать выделенный риск необходимо назначать наставника через несколько дней работы адаптируемого сотрудника (2-3), когда четко будет прослеживаться перспективы развития его отношений с сотрудниками подразделения.

5. Риск отторжения адаптационных процедур. Некоторые сотрудники, по ряду причин, могут отказаться от участия в адаптационных мероприятиях, считая, что они в них не нуждаются.

С целью минимизации данного риска необходимо проводить оценку работника непосредственным руководителем, при фиксировании

определенных нарушений вводить адаптационные мероприятия для отказавшегося сотрудника.

6. Риск быстрого ухода. Минимизировать данный риск можно с помощью введения обратной связи, то есть, проведения анкетирования, позволяющего выявить и устранить недостатки, в процессе адаптации и в отношении организации к персоналу.

Все сотрудники индивидуальны, и чтобы определить вероятность рисков необходимо их оценивать и предотвращать.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение разработанной программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации»

Учитывая важность процедуры адаптации, рассмотрим нормативно-правовые источники РФ, обеспечивающие эту систему, а также нормативные документы, которые необходимо разработать для обеспечения предложенной программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации».

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить. В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом. Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации

правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Ст. 223 ТК РФ «Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников» закрепляет за работодателем обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда. В этих целях по установленным нормам оборудуются санитарно-бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки.

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности. Порядок проведения аттестации вводится в действие с 1 сентября 2008 года.

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений. Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а

также правила внутреннего трудового распорядка. Основопологающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. С целью регулирования системы адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока; курс ориентации.

Ни в одном из рассмотренных здесь нормативно-правовых источников термин «адаптация» не употребляется напрямую. Используются близкие по смыслу: «профессиональная ориентация», «профессиональная подготовка», «переподготовка», «повышение квалификации». Такая подмена понятий позволяет работодателю двусмысленно трактовать закон, освобождая себя от дополнительных процедур по адаптации персонала.

Зачастую работодатели однозначно трактуют термины «адаптация» и «испытательный срок». Это можно объяснить тем, что адаптационный период нового сотрудника совпадает по времени с испытательным сроком и занимает в среднем 1-3 месяца. Этот факт также указывает на необходимость конкретизации понятия «профессиональная адаптация», выделения его в нормативных документах.

Ч. 1 ст. 70 ТК РФ содержит определение испытания при приеме на работу. Такого понятия, как испытательный срок, ТК РФ не предусматривает, из чего можно предположить, что понятие «испытательный срок», по своей сути, тождественно понятию «испытание при приеме на работу».

Статьей 56 Трудовой кодекс РФ относит испытательный срок к одному из элементов трудового договора.

Ч. 1 ст. 70 ТК РФ предусматривает, что стороны трудового договора, которыми в силу ст. 56 ТК РФ являются работник и работодатель, вправе в

тексте трудового договора предусмотреть условие об испытании при приеме работника на работу. Важным является то обстоятельство, что при отсутствии в тексте трудового договора условия об испытании согласно ТК РФ испытательный срок считается неустановленным. Испытательный срок не может превышать максимальные сроки, установленные ТК РФ, в частности:

- для работников, принятых на работу сроком от 2 до 6 месяцев, испытательный срок не может превышать 14 дней (ч. 6 ст. 70 ТК РФ);
- для работников, принятых на работу на срок менее 2 месяцев, испытательный срок законодательством не предусмотрен (абз. 7 ч. 4 ст. 70, ст. 289 ТК РФ);
- для руководителей и главных бухгалтеров, а также их заместителей, руководителей филиалов и представительств испытательный срок не превышает 6 месяцев (ч. 5 ст. 70 ТК РФ);
- для гражданских служащих срок испытания составляет период от одного месяца до одного года (п. 2 ст. 27 Федерального закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ);
- для сотрудников органов внутренних дел срок испытания составляет от 2 до 6 месяцев (ст. 24 Федерального закона от 30.11.2011 № 342-ФЗ);
- для всех остальных работников, не являющихся госслужащими или служащими правоохранительных органов, испытательный срок по ТК РФ не может превышать 3 месяцев (ч. 5 ст. 70 ТК РФ).

При решении вопроса об установлении тому или иному работнику испытательного срока необходимо учитывать, что Трудовой кодекс РФ в ч. 4 ст. 70 содержит ряд указаний на недопущение установления для отдельных работников испытательного срока.

Трудовой кодекс РФ на 2018 год не содержит нововведений или изменений в части испытательного срока.

Для того чтобы разработать программу адаптации персонала в ООО «Городской центр информации» необходимо разработать нормативно-

правовые документы, регламентирующий данный процесс. Разработанные документы представлены в Приложениях (Положение об адаптации персонала, Положение о порядке прохождения испытательного срока, Положение о наставничестве). Далее с ними необходимо будет ознакомить менеджера по персоналу, наставников и непосредственных руководителей сотрудников, проходящих адаптацию.

2.3. Социально-экономическая эффективность разработанной программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации»

Для расчета затрат на реализацию мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации», рассмотрим подробно затраты каждого:

1. Разработать нормативную документацию, необходимую для проведения адаптации персонала. Данное мероприятие будет выполняться начальником отдела управления персоналом и менеджером по персоналу в течение 120 рабочих часов (40 + 80), 1 час работы начальника отдела управления персоналом составляет 200 рублей, 1 час работы менеджера по персоналу составляет 170 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны:

– 40 час x 200 руб. / час = 8 000 руб.

– 80 час x 170 руб. / час = 13 600 руб.

Общая сумма составит 21 600 руб.

Отчисления во внебюджетные фонды составят $21\,600 \times 30\% = 6\,480$ руб. Таким образом, общая сумма составит 28 080 рублей.

2. Разработать Программу адаптации персонала. Так как данный вид работ не включен в обязанности менеджера по персоналу, рассчитаем сумму

затрат на премирование данного сотрудника. На разработку программы отведен 1 месяц, заниматься составлением программы адаптации, менеджер по персоналу будет заниматься в течение 40 рабочих часов, 1 час работы менеджера по персоналу в ООО «Городской центр информации» составляет 170 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны $40 \text{ час} \times 170 \text{ руб.} / \text{ час} = 6\,800 \text{ руб.}$ Отчисления во внебюджетные фонда составят $6\,800 \times 30 \% = 2\,040 \text{ руб.}$

Таким образом, общая сумма составит 8 840 рублей.

3. Разработать памятки сотрудникам, подготовить подарки с символикой организации. В данном случае потребуются деньги только на заказ подарочной продукции с символикой организации, которая будет заказываться 1 раз в начале года в соответствии с открытыми вакансиями.

Общая сумма затрат составит 43 472 руб. Данную сумму необходимо потратить единовременно.

В 2018 г. требуется закрыть 31 вакансию, стоимость одной кружки с нанесенной надписью – 212 руб. / шт. (при заказе от 20 штук), следовательно, потребуется 6 572 руб.

Помимо затрат при разработке программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации» потребуется нести постоянные затраты на проведение адаптации согласно разработанной программе - 5 785 руб. / чел. Для 31 человека затраты составят 179 335 руб.

Показателем эффективного управления адаптацией персонала является комплексная реализация системы ее оценки.

Предложенные мероприятия не требуют капитальных затрат. Это объясняется тем, что для разработки программы адаптации персонала выбраны наиболее экономичные способы.

Чтобы определить экономический эффект предлагаемых мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации», используем экономические данные бухгалтерской отчетности за предыдущий год:

- затраты на мероприятия в 2017 г. – 43 472 руб.;
- затраты на реализацию Программы адаптации в 2018 г. – 6 572 руб. (кружки) + 179 335 руб. (оплата руководителю, наставнику, менеджеру по персоналу, сотруднику);
- чистая прибыль 2016 г. – 277 400 руб.;
- прогнозируемая чистая прибыль 2017 г. – 383 394,54 (чистая прибыль 2016 г. + 38,21 % - темп роста чистой прибыли 2016 г. по отношению к 2015 г.).

Для вычисления периода окупаемости ($T_{\text{окуп.}}$), воспользуемся формулой:

$T_{\text{окуп.}}$ (в годах) = затраты на мероприятия по разработке программы адаптации персонала / чистая прибыль в год.

Проведем расчеты:

$$T_{\text{окуп.}} = 222\,827 / 383\,394,54 = 0,58 \text{ г.} \sim 7 \text{ месяцев.}$$

То есть, возврат вложенных средств (окупаемость) в мероприятия произойдет за 7 месяц, что является хорошим показателем.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по разработке программы адаптации персонала ООО «Городской центр информации» (таблица 10).

Таблица 10 - Экономический эффект от мероприятий

№	Статья	Сумма, руб.
1	Расходы организации на адаптацию до мероприятий	262 500
2	Расходы организации на внедрение мероприятий	222 827
3	Эффект (строка 2 – строка 1)	39 673

Экономический эффект составит 39 673 рублей в первый год, затем потребуется нести затраты только на приобретение продукции с символикой организации и оплаты за выполнение Программы адаптации персонала. Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

Экономический эффект адаптации персонала выражается в сокращении возможных потерь на ротацию сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращении потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшении текучести кадров.

Социальная эффективность будет заключаться в:

- всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации (быстрое приспособление персонала к содержанию и условиям труда);
- повышении содержательности труда (качественная работа);
- развитии индивидуальных способностей работников (благоприятный психологический климат будет способствовать быстрому раскрытию и использованию талантов персонала);
- повышении профессионализма персонала (адаптация приведет к быстрому приобщению к коллективу, взаимодействию и обмену практическими инструментами работы).

Выводы по 2 главе

Для успешного выполнения мероприятий по разработке программы адаптации персонала ООО «Городской центр информации», достижения запланированных результатов в срок и с надлежащим качеством была сформирована команда проекта, составлена матрица ответственности.

Первым мероприятием является разработка нормативной документации, регламентирующей адаптацию персонала ООО «Городской центр информации»: Положение об адаптации персонала, Положение о порядке прохождения испытательного срока, Положение о наставничестве, Индивидуальный план работы на испытательный срок, Анкета по промежуточным результатам испытательного срока, Лист адаптации, Отзыв

наставника о результатах адаптации молодого специалиста, Отчет сотрудника после прохождения адаптации, Оценка нового сотрудника.

Разработка программы адаптации персонала была проведена с учетом рекомендаций А.Я. Кибанова. Вся программа адаптации проводится в течение одного месяца, при необходимости сроки могут быть скорректированы непосредственным руководителем.

Для решения последней проблемы, предложены следующие мероприятия: составлены «Памятка новому сотруднику», «Шуточная памятка сотруднику с полезными советами на все случаи жизни»; предложено заказать кружки с символикой организации.

Описаны вероятные риски при внедрении мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации».

Зачастую работодатели однозначно трактуют термины «адаптация» и «испытательный срок». Это можно объяснить тем, что адаптационный период нового сотрудника совпадает по времени с испытательным сроком и занимает в среднем 1-3 месяца. Этот факт также указывает на необходимость конкретизации понятия «профессиональная адаптация», выделения его в нормативных документах. При разработке Программы адаптации персонала нами были разделены и учтены особенности адаптации персонала и испытательного срока.

Экономический эффект составит 39 673 рублей. Социальная эффективность заключается во всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации (быстрое приспособление персонала к содержанию и условиям труда); повышении содержательности труда (качественная работа); развитии индивидуальных способностей работников (благоприятный психологический климат будет способствовать быстрому раскрытию и использованию талантов персонала); повышении профессионализма персонала (адаптация приведет к быстрому приобщению к коллективу, взаимодействию и обмену практическими инструментами работы).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы был анализ системы управления персоналом и разработка программы адаптации персонала в ООО «Городской центр информации». В связи с этим были выполнены поставленные задачи.

1. Были проанализированы труды К. Секу, А.А. Орлова, Ю.Г. Одегова, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, И.Ю. Ереминой, и других, а также электронные ресурсы по вопросам управления персоналом в современных условиях. Мы выявили, что адаптация – это многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Особенность системы адаптации заключается в преодолении дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией. Ведь организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует как высокоэффективных технологии и техники, так и хорошо подготовленных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

2. ООО «Городской центр информации» – ООО «Городской центр информации» Единая служба заказов товаров и услуг, одно из направлений Центра развития бизнеса и предпринимательства, работающая на рынке информационных услуг. Организация зарегистрирована 15 мая 2009 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга. Среднесписочная численность работников за 2016 г. составила 170 чел., что составляет 91 % от показателя 2015 г. Коэффициент текучести кадров за 2016 год составил 25,88 %, что выше нормы. Данный показатель держится свыше 20 % на протяжении последних трех лет, что является негативным фактором для повышения

эффективности деятельности организации, так как затраты на поиск, подбор, адаптацию и увольнение персонала достаточно высокие.

В состав отдела управления персоналом входят директор по персоналу и менеджменту качества, ведущий менеджер по персоналу, менеджер по персоналу и инспектор по кадрам. В их обязанности входит вести кадровую документацию и отчетность. Отдел управления персоналом выполняет стандартные функции, а именно: набор и отбор персонала, обучение, аттестация персонала. Деятельность работников отдела управления персоналом четко регламентирована, это обосновано тем, что имеется должностная инструкция, в которой представлено, как должна выполняться деятельность работников.

3. Процесс адаптации в ООО «Городской центр информации» представлен в виде отдельных элементов, таких как обучение, консультирование новых сотрудников и прочее. Пока нельзя говорить о существовании целостной и сформированной системы адаптации.

Для того чтобы иметь полную картину по адаптации, был проведен анализ уволившихся работников за последние 3 года с 2014-2016 гг. и в период адаптационного. Число уволившихся сотрудников с каждым годом увеличивается, это связано с тем, что новичок сталкивается с большим количеством трудностей, вызванных, отсутствием информации о порядке работы, месте расположения отделов, отсутствия помощи. Сделанные выводы основаны на беседе с менеджером по персоналу.

На основе проведенного анализа, выделены проблемы по адаптации персонала в ООО «Городской центр информации»: отсутствие нормативной документации, регулирующей адаптацию персонала в ООО «Городской центр информации»; отсутствует план работы с сотрудниками, проходящими первичную адаптацию; отсутствуют ознакомительные материалы об организации.

4. Предложен ряд мероприятий по разработке программы адаптации персонала: разработка нормативной документации, регламентирующей

адаптацию персонала, разработка программы адаптации персонала, разработка памятки сотрудникам, подготовка подарков с символикой организации.

5. Обосновано нормативно-правовое обеспечение разработанной программы. Зачастую работодатели однозначно трактуют термины «адаптация» и «испытательный срок». Это можно объяснить тем, что адаптационный период нового сотрудника совпадает по времени с испытательным сроком и занимает в среднем 1-3 месяца. Этот факт также указывает на необходимость конкретизации понятия «профессиональная адаптация», выделения его в нормативных документах. При разработке Программы адаптации персонала нами были разделены и учтены особенности адаптации персонала и испытательного срока.

6. Рассчитана социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий. Экономический эффект предложенных мероприятий выражается в сокращении возможных потерь на ротацию сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращении потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшении текучести кадров. Экономический эффект составит 39 673 рублей. Социальная эффективность заключается во всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации (быстрое приспособление персонала к содержанию и условиям труда); повышении содержательности труда (качественная работа); развитии индивидуальных способностей работников (благоприятный психологический климат будет способствовать быстрому раскрытию и использованию талантов персонала); повышении профессионализма персонала (адаптация приведет к быстрому приобщению к коллективу, взаимодействию и обмену практическими инструментами работы).

Таким образом, поставленные в работе цель и задачи успешно реализованы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]/ В.М. Анисимов. – М. : Изд-во Экономика, 2016. – 704 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – СПб. : Юрайт, 2014. – 382 с.
3. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб. : Феникс, 2014. – 352 с.
4. Баскина, Т. Техники успешного рекрутмента [Текст]/ Т. Баскина. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 288 с.
5. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст]/ В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – СПб. : Академия, 2014. – 240 с.
6. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст]/ К.С. Биктяков. – М. : Спутник, 2013. – 244 с.
7. Бушнелл, Н. Как найти, нанять, удержать и развить новые таланты [Текст]/ Н. Бушнелл, Дж. Стоун. – М. : ДМК-Пресс, 2014. – 168 с.
8. Верещагина, Л.А. Психология персонала [Текст]/ Л.А. Верещагина. – М. : Гуманитарный центр, 2017. – 232 с.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 96 с.
10. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
11. Гелета, И.В. Экономика и социология труда [Текст]/ И.В. Гелета, А.В. Коваленко. – Р.-н.-Д. : Феникс, 2017. – 256 с.
12. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Б.М. Генкин. – М. : Инфра-М, 2013. – 464 с.
13. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]/ Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – М. : Дашков и К, 2017. – 208 с.

14. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
15. Еремина, И.Ю. Потребность в адаптации, обучении и наставничестве молодых кадров: монография [Текст]/ И.Ю. Еремина, И.Ф. Симонова, Ф.А. Джигоева. – М. : LAP, 2014. – 216 с.
16. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]/ О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М. : Юрайт, 2017. – 246 с.
17. Касьянова, Г.В. Настольная книга кадровика [Текст]/ Г.В. Касьянова. – М. : АБАК, 2014. – 512 с.
18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 448 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М. : КноРус, 2015. – 208 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2014. – 240 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, М. : КноРус, 2016. – 202 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 416 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2014. – 52 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2017. – 64 с.
25. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.

26. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2014. – 384 с.
27. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
28. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М. : Инфра-М, 2013. – 256 с.
29. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2017. – 500 с.
30. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
31. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2015. – 496 с.
32. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
33. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2015. – 562 с.
34. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М. : Юрайт, 2017. – 468 с.
35. Орлов, А.А. Система адаптации персонала – это быстрый старт, высокий результат, сильная команда [Электронный ресурс]/ А.А. Орлов. – Режим доступа: <https://www.b-seminar.ru/article/show/453.htm> (дата обращения 06.05.2017).
36. Парабеллум А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб. : Питер, 2014. – 208 с
37. Прошина, А.Н. Адаптация персонала в российских организациях [Текст]/ А.Н. Прошина. – М. : Инфра-М, 2016. – 124 с.

38. Психология труда [Текст]/ Под ред. С.Ю. Масухиной. – М. : Юрайт, 2016. – 486 с.
39. Рогов, Е.И. Психология управления персоналом [Текст]/ Е.И. Рогов, 2017. – 352 с.
40. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М. : Феникс, 2014. – 288 с.
41. Секу, К. Адаптация нового персонала на предприятии [Текст]/ К. Секу // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015, № 15. – С. 28-32.
42. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст]/ А.В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2015. – 182 с.
43. Теория организации [Текст]/ под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
44. Толочек, В.А. Психология труда [Текст]/ В.А. Толочек. – СПб. : Питер, 2017. – 480 с.
45. Трудовой кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года). – М. : Эксмо, 2011. – 192 с.
46. Управление инновациями в кадровой работе [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. Проспект, 2017. – 72 с.
47. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Под ред.С.А. Баркова, В.И. Зубкова. – М. : Юрайт, 2017. – 184 с.
48. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевич. – М. : КноРус, 2017. – 222 с.
49. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – М. : КноРУс, 2017. – 148 с.
50. Адаптация персонала [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://moscowjob.net/article.php?idart=9> (дата обращения 03.05.2017).

Анкета

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации персонала. Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается специалист на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся. Мы надеемся, что искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и отделу работы с персоналом следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в компании не только себе, но и будущим новичкам.

1. Ваш пол.

- ☐ женский
- ☐ мужской

2. Ваш возраст _____

3. Ваш стаж работы в компании _____

4. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале (5 – максимально высокая оценка, 1 – максимально низкая оценка) насколько полно на Ваш взгляд была предоставлена информация

- ☐ об организации _____
- ☐ о Вашем отделе _____
- ☐ о коллегах _____
- ☐ о руководстве _____
- ☐ о Ваших должностных обязанностях _____

5. Укажите, пожалуйста, в форме чего и каким образом была предоставлена информация:

6. Как долго продолжалась ваша адаптация к новым условиям работы:

- ☐ до одного месяца
- ☐ до двух месяцев
- ☐ до трех месяцев
- ☐ до шести месяцев
- ☐ более 6 месяцев

7. Что Вам показалось наиболее сложным в течении этого периода?

- ☐ профессиональные обязанности
- ☐ вхождение в коллектив
- ☐ новое рабочее место
- ☐ условия труда
- ☐ другое _____

8. Что вам особенно помогло в период адаптации?

- ☐ помощь коллег
- ☐ консультации с отделом персонала
- ☐ руководитель отдела или генеральный директор
- ☐ никто не помогал

9. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале (5 – максимально совпали ожидания и реальность, 1 – абсолютно не совпали) насколько отличались Ваши ожидания от той работы, с которой Вы реально столкнулись в ходе освоения своих обязанностей

- выполняемых обязанностях _____
- важности выполняемой работы _____
- ее признания _____

10. Оцените, пожалуйста, Вашу заинтересованность к профессиональному росту

- ☐ заинтересован
- ☐ затрудняюсь оценить
- ☐ не заинтересован

11. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами?

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён	Удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён	Совершенно не удовлетворён
1. Содержание труда					
2. Занимаемая должность					
3. Соответствие работы специальности					
4. Соответствие квалификации работе					
5. Соответствие характера работы Вашим способностям и склонностям					
6. Наличие перспектив должностного продвижения					
7. Возможность повышения квалификации					
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
9. Информированность о делах коллектива и компании					
10. Бытовые условия труда					
11. Организация труда					
12. Режим работы					
13. Заработная плата					
14. Наличие системы льгот для работников					
15. Помощь и поддержка руководителя					
16. Отношение с непосредственным руководителем					
17. Отношения с коллегами					

12. Были ли у Вас конфликты в организации?

- ☐ да
- ☐ нет

13. Если были, то с кем?

- ☐ с коллегами
- ☐ с руководством
- ☐ с клиентами
- ☐ с сотрудниками других отделов

14. Прикреплялся ли к Вам наставник?

- ☐ да
- ☐ нет

15. Знакомили ли Вас с программой адаптации?

- ☐ да
- ☐ нет

16. В каких вопросах Вы бы хотели получить помощь при адаптации?

17. Изменилось ли ваше мнение об организации, после того как вы начали в ней работать?

- ☐ да, в лучшую сторону
- ☐ да, в худшую сторону
- ☐ нет, не изменилось

Положение об адаптации персонала

1. Общие положения

Настоящее Положение предназначено для внедрения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях ООО «Городской центр информации».

Процедура адаптации работников ООО «Городской центр информации» направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа компании, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

Продолжительность адаптационного периода по времени совпадает со сроком испытания, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон устанавливается работнику (ст. 70 ТК РФ).

Данное Положение должны знать и использовать в своей работе ответственные за адаптацию сотрудники компании:

- Коммерческий директор;
- Руководители структурных подразделений;
- Сотрудники компании, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;
- Сотрудники отдела управления персоналом.

1.5. Функция управления адаптацией вновь принятых работников ООО «Городской центр информации» возлагается на Отдел управления персоналом.

2. Порядок проведения адаптации

2.1. Программа адаптации сотрудников состоит из 4 частей и рассчитана на весь испытательный срок. Адаптация сотрудников

Финансового и Административного департаментов состоит из двух частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

2.2. Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, особенностях взаимоотношений компании и работника. Проводится в 1-й день работы сотрудника.

2.2.1. Оформление документов о приеме на работу.

Основной задачей данного этапа является оформление трудовых отношений с сотрудником. Для этого сотруднику необходимо заполнить и подписать в Отделе управления персоналом в первый день работы следующие документы: анкету, личную карточку (Форма Т-2), заявление о приеме на работу, заявление о выплате зарплаты 1 раз в месяц, заявление на детей, трудовой договор, договор о полной материальной ответственности (если нужно). Документы оформляются при наличии у сотрудника трудовой книжки, паспорта, копии диплома (аттестата), ИНН, свидетельства пенсионного фонда, военного билета (прописного удостоверения), копии свидетельства о рождении детей, справки о доходах с последнего места работы.

Введение в организацию.

В течение этапа введения в организацию новые сотрудники срока должны быть ознакомлены с организационной структурой компании, правилами внутреннего трудового распорядка организации, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовым функциям работника, порядком оплаты и стимулирования труда, порядком оплаты отпуска и больничных листов, с краткой историей, основными положениями корпоративной культуры ООО «Городской центр информации». Для ознакомления вновь принятому сотруднику вручается Информационный буклет. В информационный буклет входят следующие материалы:

- Информация о компании;
- Структура ООО «Городской центр информации»;

- Схема расположения офисных помещений;
- Список сотрудников компании с указанием их служебных телефонов;
- Корпоративные правила;
- Правила пользования локальной сетью, Интернет, междугородней и мобильной связью;
- Правила пользования электронной пропускной системой.

Введение в подразделение.

После знакомства с компанией, сотрудник Отдела управления персоналом представляет сотрудника коллективу компании и показывает основные помещения офиса. Руководитель подразделения обязан ознакомить сотрудника с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями компании, должностными обязанностями вновь принятого сотрудника. Руководитель определяет задачи сотрудника на период испытательного срока, степень его ответственности и критерии оценки успешности прохождения процесса адаптации, показывает рабочий стол, оснащение, места хранения документов и других рабочих материалов общего пользования. Сотрудник Отдела информационного обеспечения регистрирует нового сотрудника в качестве пользователя сети компании, определяет внутренний номер и проводит инструктаж по использованию технических средств, включая ограничения по использованию Интернет и междугородними звонками и звонками на мобильные телефоны.

Индивидуальная часть.

Включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью компании, более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности. Индивидуальная программа адаптации рассчитана на оставшийся период прохождения испытательного срока, определяется непосредственным руководителем, и включает 2 этапа.

Назначение наставника.

Для надлежащей организации процесса адаптации вновь принятому работнику из числа персонала структурного подразделения по представлению руководителя этого подразделения, назначается наставник. По окончании испытательного срока наставник оценивает работу нового сотрудника, заполняет Бланк аттестации и передает в Отдел управления персоналом.

Вхождение в должность.

Этот этап предполагает полное освоение сотрудником своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре.

3. Аттестация по результатам испытательного срока.

3.1. В целях подведения итогов адаптации Отдел управления персоналом организует проведение аттестации по результатам испытательного срока.

3.1.1. За 5 рабочих дней до окончания испытательного срока сотрудника Отдел управления персоналом оповещает сотрудника и ответственных за его адаптацию о дате проведения аттестации по результатам испытательного срока, выдает сотруднику бланк Отчета, руководителю подразделения – Бланк аттестации сотрудника.

3.1.2. Сотрудник Отдела управления персоналом на основании опроса ответственных за адаптацию заполняет бланк Общей оценки сотрудника и передает руководителю подразделения.

3.1.3. Адаптация считается успешной, если работник усвоил и закрепил необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы, принят коллективом, принимает и разделяет корпоративные ценности ООО «Городской центр информации».

3.1.4. На основании данных опроса об успешности прохождения сотрудником испытательного срока Коммерческий директор/Руководитель подразделения принимает решение об увеличении заработной платы в

соответствии с окончанием испытательного срока либо о продлении испытательного срока без увеличения зарплаты.

3.1.5. Если работник, проходящий первичную адаптацию, не справляется со своими обязанностями во время срока испытания и соответственно адаптационного периода (пункт 1.3), то по ходатайству руководителя структурного подразделения он может быть уволен по ст.71 ТК РФ (как не выдержавший испытания).

3.1.6. Руководитель структурного подразделения обязан в течение 2-х рабочих дней сообщить аттестуемому сотруднику результаты прохождения испытательного срока и рекомендации по дальнейшему вхождению в должность.

Положение о порядке прохождения испытательного срока

1. Общие положения

1.1. Целью испытательного срока является проверка соответствия специалиста поручаемой ему деятельности непосредственно в рабочей обстановке.

1.2. Испытательный срок устанавливается продолжительностью не более трех месяцев.

1.3. Продолжительность испытательного срока указывается в приказе о приеме на работу и в трудовом договоре (контракте) (ст. 70 ТК РФ).

1.4. В испытательный срок не засчитывается период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительной причине (ст. 70 ТК РФ).

1.5. При неудовлетворительном результате испытания увольнение работника производится с оплатой труда за фактически отработанное время и с формулировкой Укак не выдержавший испытаниеФ (ст. 71 ТК РФ).

1.6. Если испытательный срок истек, а сотрудник продолжает работать, он считается выдержавшим испытание. Последующее расторжение трудового договора (контракта) допускается только на общем основании (ст. 71 ТК РФ).

2. Порядок прохождения испытательного срока

2.1. При оформлении на работу сотрудник ОУП знакомит нового сотрудника под расписку с внутренними нормативными документами.

2.2. В течение двух дней со дня зачисления сотрудника ОУП Общества разрабатывает программу адаптации сотрудника и не позднее трех дней после зачисления знакомит сотрудника с программой под роспись.

2.3. В течение месяца со дня зачисления сотрудника на работу ОУП организует для него обязательное первичное обучение сроком не более 3 дней (видеокурс или лекция).

2.4. Непосредственный руководитель знакомит нового сотрудника с Положением о подразделении и соответствующей должностной инструкцией.

2.5. Работник ставит подпись под должностной инструкцией: подпись удостоверяет, что сотрудник ознакомился с должностной инструкцией, согласен и готов выполнять перечисленные функциональные обязанности.

2.6. Подписанная сотрудником должностная инструкция передается в ОУП и подшивается в специальную папку.

2.7. Непосредственный руководитель назначает куратора (сотрудника подразделения, проработавшего на предприятии не менее 1 года), который знакомит новичка с корпоративными стандартами.

2.8. Непосредственный руководитель вместе с вновь принятым сотрудником (в течение первой недели после зачисления) составляют план работы на время испытательного срока; план включает в себя наименование работ, срок их выполнения и конкретный результат, которого должен достичь подчиненный.

2.9. План работы вновь принятого сотрудника утверждается руководителем, согласовывается руководителем кадровой службы и подписывается работником, после чего передается в ОУП.

2.10. За две недели до окончания испытательного срока руководитель и сотрудник обсуждают соответствие поставленных целей (плана работ) конкретным достигнутым результатам.

2.11. Непосредственный руководитель пишет аналитическую записку о результатах, достигнутых работником в период испытательного срока, и дает заключение Упрощен испытательный срокФ или Уне прошел испытательный срокФ.

2.12. Заключение о прохождении испытательного срока и рекомендации поступают к руководителю кадровой службы не позднее чем за неделю до окончания испытательного срока работника.

Положение о наставничестве

1. Цели и задачи наставничества

1.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.

1.2. Основными задачами наставничества являются:

а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

2. Организация наставничества

2.1. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока.

2.2. Наставничество устанавливается продолжительностью до двух месяцев.

2.3. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющие системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданные делу компании, поддерживающие ее стандарты и правила работы, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

2.4. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначения его на определенную должность. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен.

2.5. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

2.6. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией, оценка проводится методом 360 градусов, т.е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

2.7. Система мотивации наставника:

1 вариант – новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 2500 (двух тысяч пятисот) рублей;

2 вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника). Наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 (одной тысячи) рублей;

3 вариант – при выявлении неудовлетворительной работы наставника объявляется замечание.

Час работы наставника во время прохождения испытательного срока составляет 200 рублей.

20 Обязанности наставника

Наставник обязан:

3.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности.

3.2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план его обучения.

3.3. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.

3.4. Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.

Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

Нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока до момента назначения его на определенную должность.

4. Права наставника

4.1. Наставник, с согласия непосредственного руководителя, подключает для дополнительного обучения стажера других сотрудников.

4.2. Требуется рабочие отчеты у нового сотрудника как в устной, так и в письменной форме.

4.3. Участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносит предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

Индивидуальный план работы на испытательный срок

Ф. И. О. _____ Наставник _____

Должность _____ Руководитель _____

Подразделение _____

Проект, задание	Планируемый результат	Фактический результат

Комментарии: _____

Дата

Подпись работника

(заполняется непосредственным руководителем)

Оценка степени адаптивности и обучаемости сотрудника:

ниже среднего / средняя / выше среднего

Проект, задание	Планируемый результат	Фактический результат	Оценка по 7-балльной шкале	
			Наставник	Руководитель

Дата

Подпись непосредственного руководителя

Согласовано:

Менеджер по персоналу

Подпись

Инициалы, фамилия

Анкета по промежуточным результатам испытательного срока

Уважаемый наставник / руководитель!

Заполните, пожалуйста, эту анкету на своего подопечного. Ваши оценки помогут наиболее эффективно продолжить адаптацию сотрудника в Компании.

Оцените сотрудника по четырехбалльной шкале:

5 – отлично

4 – хорошо

3 – удовлетворительно

2 – неудовлетворительно

Критерий	Оценка
Профессиональный потенциал	
Командность работы	
Адекватность самооценки	
Готовность принимать альтернативную точку зрения	
Активность взаимодействия с коллегами	
Готовность поддержания корпоративных традиций, правил	
Креативность	
Проявление инициативы	
Стремление саморазвиваться	
Способность создания психологического комфорта в коллективе	

Ваши рекомендации сотруднику: _____

Лист адаптации

Ф.И.О.: _____

Подразделение: _____

Должность: _____

Дата начала адаптационного периода: «__» _____ 201__ года

Дата окончания адаптационного периода: «__» _____ 201__ года

Дата окончания испытательного срока: «__» _____ 201__ года

Наставник на период адаптационного периода: _____

№ п/п	Наименование документов, материалов, подлежащих изучению	Лицо, ответственное за ознакомление (проверку)	Срок ознакомления (выполнения)	Отметка о проведении
1	Положение о подразделении ООО «Городской центр информации»	Непосредственный руководитель	1 день	
2	Должностная инструкция специалиста ООО «Городской центр информации»		1 день	
3	Трудовой кодекс РФ от 30.12.01 №197-ФЗ	ОУП	1 день	
4	Коллективный договор, зарегистрированный 06.11.12 №30		1 день	
5	Кодекс предприятия ООО «Городской центр информации»		1 день	
6	Правила внутреннего трудового распорядка		1 день	
7	Положение о премировании руководителей, специалистов и служащих		1 день	
8	Инструкция по правилам дорожного движения на территории ООО «Городской центр информации»	ОТ	1 день	

9	Типовая инструкция по содержанию и применению первичных средств пожаротушения на объектах энергетической отрасли		1 день	
10	Инструкция по оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве РД 153-34.0-03.702-99		1 день	
11	Экскурсия по ООО «Городской центр информации», история развития, организационная структура, назначение, расположение основных цехов, отделов их взаимосвязь	ОУП	1 день	
12	Инструкция по охране труда при работе на персональном компьютере ИОТР 13171-0204-05-2005	АСУ и СДТУ	2 дня	
13	Единые правила разграничения доступа к совместно используемым информационным ресурсам в локальной вычислительной сети ООО «Городской центр информации»			
14	Положение о пользователе локальной вычислительной сети ООО «Городской центр информации»			
15	Ознакомление с работой базы данных корпоративной информационной системы			
16	Инструкция по организации и ведению делопроизводства ООО «Городской центр информации»	ОУП	1 день	
17	Инструктаж на 1 группу по электробезопасности	ЭЦ	1 день	
18	Ознакомление с системой менеджмента качества Стандарты предприятия	Уполномоченный по качеству	1 день	

19	<ul style="list-style-type: none"> - Трудовой договор - Положение об отгулах; - Положение о порядке предоставления дополнительного дня отдыха за работу в выходные, праздничные неработающие дни, либо выполнения сверхурочных работ; - Положение об аттестации руководителей, специалистов и служащих ООО «Городской центр информации» 	ОУП	2 дня	
20	Положение о Системе управления охраной труда (СУОТ) предприятия	Инспектор по ОТ	1 день	
21	Выполнение обязанностей согласно должностной инструкции	Наствник, непосредственный руководитель	В течение всего периода адаптации	
22	Итоговое собеседование	Комиссия	1 день	
Итого:			20 дней	

Непосредственный руководитель _____ / _____ /

Начальник ОУП _____ / _____ /

Приложение 8

Отзыв наставника о результатах адаптации специалиста

Ф.И.О. специалиста	
Должность специалиста	
Подразделение	
На период	

№	Критерии оценки адаптации	Оценка	Отметка
1	Обучаемость	Высокая	
		Средняя	
		Низкая	
2	Умение планировать работу	Отличное	
		Хорошее	
		Удовлетворительное	
		Плохое	
3	Ответственность за результаты работы	Высокая	
		Средняя	
		Низкая	
4	Отношение к другим работникам	Доброжелательное	
		Преимущественно	

		доброжелательное	
		Противоречивое	
		Конфликтное	
5	Положение в трудовом коллективе	Авторитетное	
		Обычное рабочее	
		Неустойчивое	

Наставник (должность) _____ / _____ /

Отчет сотрудника после прохождения адаптации

ФИО _____

Подразделение _____

Должность _____

Руководитель _____

Перечислите, пожалуйста, личные качества и профессиональные навыки, которые необходимы специалисту на Вашем рабочем месте для наиболее продуктивного выполнения своих должностных обязанностей, и оцените степень развития этих навыков у Вас по 5-бальной шкале.

Знания, умения, навыки	Оценка

Какими из перечисленных выше навыков Вы смогли овладеть в течение испытательного срока? Какими не удалось? Каких знаний и навыков не хватает Вам в настоящее время, чтобы продуктивно работать на этом месте? _____

Какие требования предъявляются к Вашей работе? Насколько, по Вашему мнению, Ваша работа соответствует данным требованиям?

Оцените Ваш вклад в развитие подразделения в целом. Опишите, пожалуйста, как Вы видите свое место в компании в перспективе.

Оцените, пожалуйста, факторы, наиболее привлекательные для Вас в занимаемой должности:

Факторы	Совершенно удовлетворе н	Удовлетв о рен	Затрудняюс ь ответить	Не удовлетворе н	Совершенно не удовлетворе н
Содержание работы					
Занимаемая должность					
Наличие перспектив должностного продвижения					
Наличие перспектив профессионального роста					
Заработная плата					
Социальный пакет					
Условия работы					
Отношения с непосредственным руководителем					
Отношения с коллегами					

Дата _____ / _____ /

Оценка нового сотрудника

(заполняется Руководителем отдела по окончании адаптации)

Ф.И.О. _____

Отдел/должность _____

Дата приема _____

Продолжительность адаптации _____

1. Проявил ли себя сотрудник как специалист в определенной области, обладает ли необходимыми знаниями и квалификацией? _____

2. Следует ли принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства? _____

3. Насколько он безопасен. Способен ли к сохранению коммерческой тайны? Лоялен ли к Компании? Порядочен ли и честен? _____

4. Обладает ли определенными личностными и моральными качествами, необходимыми для сотрудника нашей Компании? Напишите какими.

5. Способен ли занять определенное место внутри организации? Готов ли взять на себя соответствующие обязательства и ответственность? _____

6. Способен ли поддерживать хорошие отношения с коллегами? _____

7. Справляется ли сотрудник с испытательным сроком на данном этапе? _____

Дата оценки _____ Подпись _____

Памятка новому сотруднику

Фамилия, имя _____

Подразделение: _____

Уважаемый сотрудник!

Сегодня Ваш первый рабочий день, и мы желаем Вам стать полноправным сотрудником нашей Компании.

Ваш руководитель _____

Телефон _____

Ваш наставник _____

Телефон _____

Испытательный срок: с «___» _____ 201__ г. до «___» _____ 201__ г.

Вам необходимо помнить следующее

Режим работы: с __. __ до __. __

Обед с __. __ до __. __ / по скользящему графику.

В случае неявки на работу необходимо до 10.00 часов сообщить о причинах своего отсутствия непосредственному руководителю.

Заработная плата начисляется два раза в месяц: 15-го и 25-го числа.

Отпуск в компании предоставляется согласно графику отпусков. Отпускной период составляет 28 календарных дней.

В случае отсутствия на работе по причине болезни отсутствие оплачивается при предъявлении больничного листа.

При смене места прописки и проживания, изменении состава семьи необходимо предоставить информацию в течение пяти дней в отдел управления персоналом.

Все заявления и служебные записки необходимо первоначально визировать у своего непосредственного руководителя.

По всем возникающим вопросам Вы можете обратиться к своему наставнику, руководителю подразделения или в отдел управления персоналом.

С пожеланиями хорошей работы

Руководитель /начальник подразделения _____

Шуточная памятка сотруднику с полезными советами на все случаи жизни

1. Любите опаздывать – научитесь восхищаться пунктуальностью начальника.
2. Любите болеть – не забывайте выписываться в дни зарплаты.
3. Любите прогуливать – научитесь смешно фантазировать.
4. Любите задерживаться на обеде – платите чаевые не только официантам, но и коллегам за подмену.
5. Любите плести интриги – плетите их против сотрудников, неугодных начальству.
6. Любите сливать информацию конкурентам – проверьте, есть ли у них для вас вакансии.
7. Любите похвалу – выполните годовой план за квартал.
8. Любите выпивать – научитесь выговаривать без запинки: «в недрах тундры выдры в гетрах тырят в ведра ядра кедров».
9. Любите спорить – займитесь адвокатской деятельностью.
10. Любите поболтать в рабочее время – устройтесь оператором колл-центра.
11. Любите хамить – не устраивайтесь оператором колл-центра.
12. Любите требовать прибавки – организуйте профсоюз.
13. Любите брать отгулы – станьте почетным донором.
14. Любите уваливать от работы – женитесь, разводитесь и снова женитесь: пять дней отдыха к каждой свадьбе вам гарантированы законом.
15. Любите перекладывать работу на других – договоритесь с коллегой о совместительстве, прежде чем с ним договорится ваш начальник.
16. Любите жаловаться на начальство – не стесняйтесь в выражениях, это поможет ускорить начало поиска нового идеального работодателя.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация персонала - процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.

Вторичная адаптация – это адаптация работника в новой должности. Как правило, смена должности предполагает либо карьерный рост, либо ротацию, либо расширение полномочий в рамках своей должности, то есть профессиональный рост.

Культурно-бытовая адаптация – это участие новых членов коллектива в традиционных для данного предприятия культурных мероприятиях вне рабочего времени. Характер этого вида адаптации определяется уровнем культуры производства, развитием его инфраструктуры, общим уровнем развития членов организации, члены которой связаны не только отношениями по работе, но и совместным досугом.

Направления адаптации персонала - особенности трудовой адаптации персонала в зависимости от наличия у адаптируемого сотрудника опыта профессиональной деятельности.

Организационная адаптация - усвоение работником роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

Оценка эффективности управления персоналом – систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия.

Первичная адаптация - мероприятия, проводимые при первоначальном устройстве нового сотрудника на работу в компанию. Основная цель - сделать нового сотрудника частью команды. Задача - предоставление новому

члену команды максимально полной информации о компании, своем месте в ней, корпоративных стандартах и т.д.

Персонал - личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории.

Профессиональная адаптация – овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы.

Психофизическая адаптация – это процесс освоения человеком совокупности условий труда.

Система адаптации персонала является комплексом мероприятий, благодаря которым сотрудники могут справиться со стрессом, возникающим в условиях новой обстановки, новых условий труда, незнакомого окружения, возложения дополнительных обязанностей и так далее.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом.

Социальная адаптация - процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств.

Социально-психологическая адаптация - вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений – одно из неперенных условий высоких результатов работы. Меры по социально-психологической адаптации направлены, прежде всего, на скорейшее преодоление сотрудником естественной при поступлении на новое место неуверенности.

Субъективные показатели адаптации персонала - показатели, характеризующие удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями.

Трудовая адаптация персонала - процесс: приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде; совершенствования деловых и личных качеств работников.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление трудовой адаптацией персонала - процесс целенаправленного воздействия на взаимное приспособление работника и организации для повышения скорости и успешности адаптации.

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Экономическая эффективность - результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.